CESIM GLOBAL CHALLENGE

Manuel de l'utilisateur

Manuel de l'utilisateur

Copyright © 2014 cesim@cesim.com

Table des matières

1. À propos de Cesim 1
1.1. Général 1
1.2. Les produits Cesim 1
1.3. Contact Cesim 1
2. Présentation de l'interface utilisateur 3
2.1. Options de l'interface utilisateur 3
2.2. Page d'accueil 3
2.3. Liste des décisions 3
2.4. Zones de prise de décisions 4
2.5. Résultats 5
2.6. Planning 5
2.7. Équipes 6
2.8. Manuels 6
2.9. Forums 6
3. Décisions 7
3.1. Objectif et critère de réussite 7
3.2. Processus de décisions 7
3.3. Les étapes d'un processus réussi 7
3.4. Conseils pour le travail en équipe 7
4. Conditions de marché 9
4.1. Demande 10
4.2. Demande, taille du marché et PDM 11
4.2.1. Taille du marché & PDM de l'entreprise 11
4.2.2. Parts de marché 12
5. Production 14
5.1. Coûts de production 15
5.2. Stocks 18
5.3. Investissements 19
5.4. Achats 20
6. Marketing 23
7. Logistique 25
8. Impôts 26
9. Ressources humaines 27
10. R&D 28
11. Finance 30
11.1. Suggestion de structure du capital en cas d'excès de cash: 30
12. Budget 33
12.1. Calcul des principaux indicateurs financiers : 34

Chapitre 1. À propos de Cesim

1.1. Général

Cesim propose des business simulations (ou simulations de management) "clé en main" aux établissements d'enseignement supérieur, aux organismes de formation ainsi qu'aux entreprises. Les solutions Cesim permettent la pratique du management, de la finance, du marketing, de la stratégie... à travers des outils innovants et dynamiques. Cesim est basé en Finlande depuis 1996 et opère depuis sa maison mère à Helsinki ou via son réseau de partenaires étrangers.

1.2. Les produits Cesim

Cesim propose différentes simulations via Internet:

- **Cesim Global Challenge®**

  Simulation de stratégie et de commerce international qui permet aux participants d'avoir une vision transverse d'une entreprise sur le marché mondial de la téléphonie mobile.

- **SimBrand**

  Simulation de marketing et de stratégie commerciale qui permet aux participants d'intégrer les facteurs clés de succès sur le marché des smartphones en créant, développant et distribuant leurs propres produits.

- **OnService**

  Simulation de management d'une entreprise familiale qui permet aux participants de découvrir le fonctionnement d'une PME dans le secteur hôtelier, avec une logique de développement de l'activité à l'international.

- **Hospitality**

  Une simulation de gestion hôtelière en ligne pour la pratique et la compréhension des opérations courantes d'un hôtel-restaurant.

- **SimFirm**

  Une simulation d´introduction à la gestion conçue pour développer la compréhension des participants sur la façon dont les décisions prises dans les différents départements d´une entreprise conduisent à la réussite globale dans un environnement de concurrence internationale.

Les simulations Cesim peuvent durer quelques jours ou tout un trimestre. Le planning, le nombre de tours (entre 5 et 12), la composition des équipes (de 1 à 5 membres), le nombre d'univers (illimité) ainsi que les scénarios sont totalement modulables.

1.3. Contact Cesim

Cesim Oy
Arkadiankatu 21 A
00100 Helsinki
Finland
tel. +358 9 406 660

http://www.cesim.com/
finland@cesim.com

v1.149

Chapitre 2. Présentation de l'interface utilisateur

2.1. Options de l'interface utilisateur

1. Mon compte - À l'aide de cette page, vous pouvez personnaliser votre compte Cesim en mettant à jour les données vous concernant. Vous pouvez associer une image à votre compte, qui apparaitra alors dans différentes sections de l'interface. Vous pouvez également modifier votre mot de passe et votre adresse email ici. En bas de la page, vous trouverez deux cases à cocher pour recevoir automatiquement une confirmation par email lors de la sauvegarde des décisions, ou pour être informé d'un nouveau post sur le forum.

Il est fortement recommandé pour les participants d'utiliser des adresses emails valides, et ce, afin de recevoir des informations cruciales pour le bon déroulement de la simulation. Par ailleurs, la fonctionnalité "Mot de passe oublié" fonctionne uniquement par e-mail, donc dans ce cas, il vous faut une adresse email valide pour obtenir votre nouveau mot de passe.

2. Aide - Si vous rencontrez des problèmes techniques, le bouton "Aide" vous offre la possibilité de poser votre question à l'équipe de support Cesim, qui fera son possible pour y répondre rapidement. Prière de noter que pour toutes les questions d'ordre pédagogique et liées à la compréhension du cas, vous devrez vous référez à votre animateur.

3. Change language - Vous y trouverez la liste des langues disponibles. Vous pouvez changer la langue de l'interface utilisateur à tout moment de la simulation.

2.2. Page d'accueil

1. Informations sur le participant

2. Envoi d'emails - Utilisez cette fonction pour contacter par email les membres de votre équipe ainsi que votre animateur. Vous pouvez sélectionner les destinataires en cochant la case, puis cliquer sur "Email" pour écrire et envoyer votre message.

3. Ce panneau présente en détail les données concernant la session en cours. Sur le haut de la page, les principaux indicateurs du dernier Tour vous sont communiqués. En-dessous, vous trouverez le temps qu'il vous reste avant la prochaine date limite, les derniers messages postés sur les forums et éventuellement vos quizz.

4. Enregistrement des dernières décisions de l'équipe - Cette fonctionnalité vous permet de voir par qui et quand ont été sauvegardé les dernières décisions d'équipe. Par défaut, vous ne verrez que les informations relatives au tour en cours. Noter que les boutons "Plus de détails" et "Montrer tous les tours" vous permettent d'afficher des informations complémentaires. Les décisions stratégiques prises par votre équipe ne seront pas listées en détail sur la page d'accueil, mais vous pourrez les retrouver sous l'onglet "Décisions", puis "Liste des décisions" (que nous aborderons plus tard dans ce manuel).

2.3. Liste des décisions

Toutes les simulations Cesim offrent à l'utilisateur un module de prise de décision innovant, à travers lequel chaque membre d'une équipe a un niveau de contrôle élevé sur les décisions stratégiques finales. La

page "Liste des décisions" est divisé en deux sections: la colonne de décisions de l'équipe, et la colonne de décisions de chaque participant. Noter qu'une fois la date limite passée, les résultats du Tour seront calculés par le simulateur, sur la base des informations sauvegardées dans la colonne de décisions de l'équipe.

La page Liste des décisions offre plusieurs fonctionnalités pour vous aider à gérer le processus décisionnel. Celles-ci sont expliquées ci-dessous.

1. Sélection du Tour: Utiliser le menu déroulant pour sélectionner le Tour de votre choix. Vous pouvez sélectionner un tour antérieur afin d'analyser les décisions qui ont été prises, mais dans ce cas vous ne pourrez procéder à aucune modification.

2. Le bouton "Ok" vous permet de vous déplacer dans la zone de prise de décisions d'un membre de votre équipe, ou dans la zone de décision de l'équipe. Attention, toutes les modifications auxquelles vous procéderez dans la zone de décisions choisie seront automatiquement enregistrées. Par ailleurs, les modifications effectuées directement dans la zone de décisions de l'équipe seront utilisées comme les décisions définitives à la fin du Tour.

3. Le bouton "Enregistrer" permet de copier les décisions d'un participant en tant que décisions d'équipe. Une fois la copie validée, les décisions antérieures seront écrasées et ne pourront être récupérées. Vous pouvez enregistrer et ré-enregistrer vos décisions autant de fois que vous le désirez, jusqu'à la date/horaire de fin du tour. Noter que si votre équipe prend ses décisions directement dans la zone de décisions de l'équipe, aucune autre action de votre part n'est requise, car les décisions seront automatiquement enregistrées dans le simulateur et utilisées pour le calcul des résultats à la fin du tour.

4. Le bouton "Importer", que l'on trouve également en haut de la page Liste des décisions, permet de transférer les décisions d'un autre membre de votre équipe, ou les décisions d'équipe, vers votre propre zone de décisions. Une fois l'importation de données validée, les décisions antérieures de votre liste de décisions seront écrasées et ne pourront être récupérées. Les données présentes sur le compte source ne seront pas modifiées.

5. La section Résultat du tour montre les bénéfices estimés sur la base des décisions actuelles, ainsi que l'évolution des ventes par rapport au dernier tour.

2.4. Zones de prise de décisions

Une zone de prise de décisions est divisée en plusieurs grands thèmes organisés en sous-sections (par exemple: Marketing, Production, etc...). En ce qui concerne le processus décisionnel, veuillez vous référer au Manuel de l'utilisateur qui vous donnera de précieuses informations sur la stratégie à adopter ainsi que sur le contenu de la simulation. Il est recommandé de remplir certaines zones en premier, afin de bénéficier d'estimations et de calculs intermédiaires vous aidant lors de la prise des décisions stratégiques.

Les décisions sont saisies directement sur l'interface dans des cases dédiées et vous avez trois types de données à entrer:

1. Dans les cellules blanches vous entrez vos décisions.

2. Dans les cellules bleues vous entrez vos estimations de croissance du marché, vos parts de marché, etc...Ces estimations ne seront pas utilisées pour le calcul des résultats mais ont un impact sur les budgets prévisionnels fournis par le simulateur et situés en bas de page. Plus vos estimations sont précises et plus les prévisions seront précises.

3. Les menus déroulants sont utilisés pour certaines décisions quand il s'agit de choisir entre plusieurs options.

Le système met à jour automatiquement les budgets au fur et à mesure que vous prenez vos décisions.

Il est important de noter qu'il existe deux zones de prise de décisions distinctes. La première est la Zone de décision du participant. Chaque membre d'une équipe dispose de sa propre zone de prise de décisions, où il peut travailler librement. Par défaut, les participants arrivent toujours sur leur zone de prise de décisions lors de leur connexion à la simulation. La seconde est la Zone de décisions de l'équipe. Une fois qu'un set de décisions jugés satisfaisantes a été validé par un participant, il peut facilement être copié sur la zone de décisions de l'équipe grâce à l'utilisation du bouton "Enregistrer". Une fois enregistrées, ces décisions d'équipe seront utilisées par le simulateur pour le calcul des résultats.

Alternativement, les décisions peuvent être prises directement dans la zone de décisions de l'équipe. Pour ce faire, un membre de l'équipe peut se rendre dans cette zone grâce à l'utilisation du bouton "Ok" (page "Liste des décisions"). Toute modification dans cette zone sera alors automatiquement enregistrée et utilisée pour calculer les résultats du Tour, si aucune autre décision n'est copiée entre temps. Il est important de noter que si les décisions d'un membre de l'équipe sont copiées en tant que décisions d'équipes, les décisions précédentes seront écrasées et il n'y a aucun moyen de les restaurer. Pour éviter de perdre ces données, un participant de l'équipe (autre que celui qui procède à la copie) peut "Importer" les données de l'équipe sur son compte juste avant la copie.

Une fois la date limite pour le Tour passée, le simulateur calcule automatiquement les résultats sur la base des dernières décisions enregistrées dans la zone de décision de l'équipe. Encore une fois, si les décisions ne sont pas prises directement dans la zone de décisions de l'équipe, assurez-vous d'avoir copié les décisions finales en tant que décisions de l'équipe.

2.5. Résultats

Comme mentionné précédemment, les résultats du Tour sont calculés immédiatement après la date limite. Les calculs se font sur la base des données enregistrées en tant que décisions d'équipe. Le simulateur vous permet à tout moment d'analyser les résultats des tours précédents, y compris les tours d'entrainement si vous en avez. Il vous suffit juste de cliquer sur l'onglet principal "Résultats" en haut de l'interface. Vous pouvez analyser ces informations de différentes manières: fichier Excel téléchargeable, slideshows des principaux indicateurs, ou directement sur l'interface.

1. Le menu déroulant en haut à gauche de l'interface vous permet de choisir le groupe pour lequel vous souhaitez afficher les résultats.
2. Un autre menu déroulant vous permet de choisir le Tour pour lequel vous souhaitez voir les résultats s'afficher.
3. Utilisez le bouton "Télécharger" pour obtenir les résultats du Tour choisi sous format Excel.
4. Utilisez le bouton "Slides" pour afficher un diaporama des indicateurs clés du Tour.
5. Utilisez la fonction "Imprimer" pour imprimer les résultats du Tour.

2.6. Planning

Dans cette section, vous pouvez voir quel est le planning de la simulation, le nombre de tours ainsi que les échéances pour chacun des tours. Dans le cas où les participants sont sur des fuseaux horaires différents, il est possible d'utiliser l'heure du système (heure universelle) pour se coordonner.

Les simulations commencent souvent avec un ou plusieurs tours d'entrainement. À noter que les résultats du tour d'entrainement n'ont aucun effet sur les résultats finaux de la simulation, et sont simplement utilisés

pour se familiariser avec l'interface. Une fois le tour d'entrainement terminé, la simulation commence vraiment et une nouvelle situation initiale se présente.

2.7. Équipes

La section Équipe vous permet de voir la répartition des participants dans les différentes équipes. Vous pouvez également modifier les informations d'équipe en cliquant sur "Éditer", comme le nom de votre équipe, son slogan et écrire une courte description de l'équipe.

Les membres d'une équipe peuvent se déplacer jusqu'à la date de suppression des équipes vides. À ce moment, la simulation est officiellement lancée. Cliquez sur le bouton "Rejoindre l'équipe" pour passer dans une autre équipe. Une fois cette date limite passée, seul l'animateur peut déplacer les participants d'une équipe à l'autre.

2.8. Manuels

Cette section contient tous les documents nécessaires pour découvrir et comprendre la simulation. Par défaut, vous disposez du manuel de l'utilisateur et d'une description du cas. Les animateurs peuvent également uploader des documents complémentaires qui seront alors téléchargeables sous la section "Documents de l'instructeur".

Le Manuel de l'utilisateur est un mode d'emploi détaillé qui présente les fondements de la simulation, comme les fonctionnalités offertes par l'interface, comment prendre des décisions, ainsi que des conseils sur le processus décisionnel à suivre.

La description du cas donne des informations concernant le cas d’entreprise traité dans la simulation. Il donne un aperçu général de l'industrie, des grandes tendances ou encore des défis à venir. Certains paramètres spécifiques peuvent également être donnés dans cette description du cas.

Dans cette section, vous trouverez un didacticiel vidéo de la simulation (si disponible).

2.9. Forums

Les forums sont un excellent moyen pour les participants de communiquer avec leurs animateurs et co-équipiers, surtout quand la session se passe en distanciel. L'avantage de l'utilisation du forum par rapport aux e-mails privés est que tout le monde peut contribuer à la discussion.

Les forums sont divisés en forum d'équipe et forum de session. Seuls les membres d'une même équipe ont accès à leur forum d'équipe alors que le forum de la session est accessible à tous les participants.

Les animateurs sont en mesure de consulter et de répondre aux messages de tous les forums. Le forum de la session est l'endroit idéal pour poser vos questions d'ordre général car la réponse profite alors à tout le monde. Le forum d'équipe en revanche vous permettra de vous coordonner avec les membres de votre équipe, et de discuter stratégie en toute confidentialité.

À moins que l'option ait été désactivée dans la section "Mon compte", les participants recevront une notification par email pour tout nouveau message posté sur le forum.

Chapitre 3. Décisions

3.1. Objectif et critère de réussite

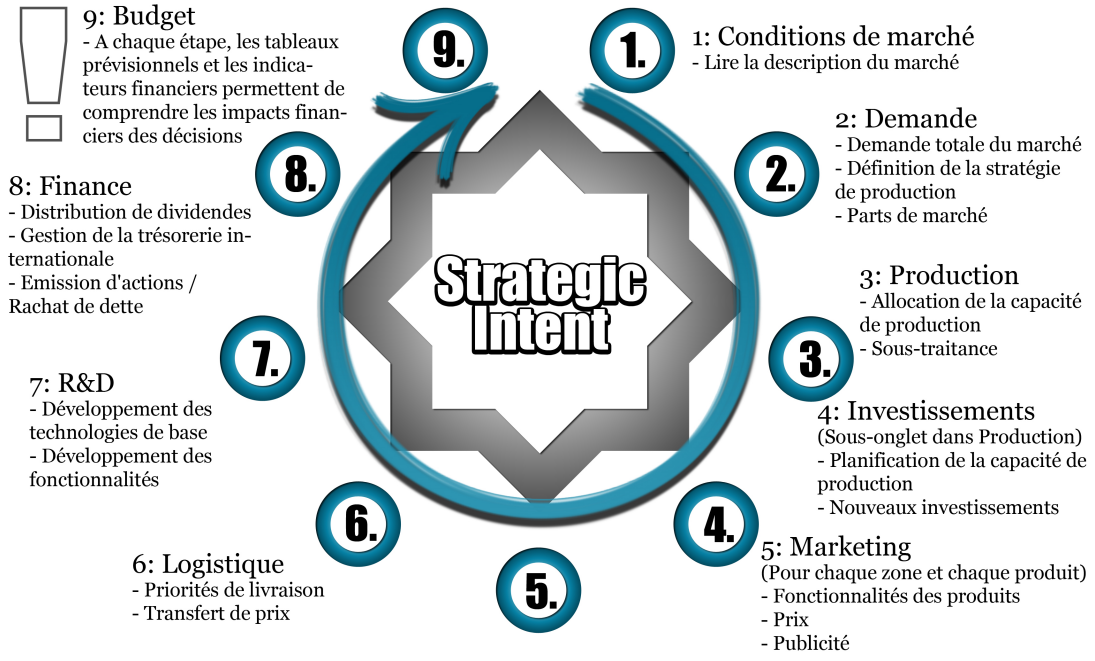
L'un des objectifs d'une société est de maximiser le retour cumulé aux actionnaires. L'indicateur « retour cumulé aux actionnaires » prend en compte la variation du cours de l´action, les dividendes versés aux actionnaires par l´entreprise ainsi que les intérêts perçus par les actionnaires sur les dividendes versés. En moyenne annuelle, il donne une idée de la performance de la société depuis le premier tour. Il est important de savoir que verser des dividendes dans les premiers tours signifie que vous aurez moins de capitaux propres pour générer des profits et donc augmenter le cours de l'action. Cependant, les dividendes versés aux actionnaires sont réinvestis et génèrent de nouveaux revenus. Plus les dividendes sont versés tôt dans la simulation, plus ils ont de temps pour générer de nouveaux revenus.

3.2. Processus de décisions

Voici les instructions qui vous aideront lors de votre première visite dans le module de décisions. Au début, nous vous recommandons de suivre les étapes que nous présentons ici. Mais, par la suite, vous pourrez prendre les décisions dans l'ordre de votre choix.

Nous vous recommandons d'imprimer ces instructions avant de réfléchir aux décisions.

3.3. Les étapes d'un processus réussi


9: Budget
- A chaque étape, les tableaux prévisionnels et les indicateurs financiers permettent de comprendre les impacts financiers des décisions
1: Conditions de marché
- Lire la description du marché
2: Demande
- Demande totale du marché
- Définition de la stratégie de production
- Parts de marché
3: Production
- Allocation de la capacité de production
- Sous-traitance
4: Investissements
(Sous-onglet dans Production)
- Planification de la capacité de production
- Nouveaux investissements
5: Marketing
(Pour chaque zone et chaque produit)
- Fonctionnalités des produits
- Prix
- Publicité
6: Logistique
- Priorités de livraison
- Transfert de prix
7: R&D
- Développement des technologies de base
- Développement des fonctionnalités
8: Finance
- Distribution de dividendes
- Gestion de la trésorerie internationale
- Emission d'actions / Rachat de dette
Strategic Intent

3.4. Conseils pour le travail en équipe

Ici, nous avons recueilli certaines des meilleures pratiques concernant le travail en équipe. Il est particulièrement important de suivre cette méthode si vous travaillez au sein d'équipes virtuelles.

- À chaque tour, nommez un PDG qui est en charge de coordonner l'effort d'équipe et de sauvegarder les décisions finales. Faites tourner le rôle de PDG entre vous à chaque tour.

- Prêtez une attention toute particulière au temps qu´il vous reste. Chaque membre de l'équipe peut travailler indépendamment, mais pour utiliser les synergies vous devez trouver un moyen de coordonner vos efforts.

- Utilisez le Forum de votre équipe sous l'onglet "Forums" pour échanger vos idées sur votre stratégie et vos décisions. Ce Forum conserve vos messages pour que vous puissiez vérifier plus tard ce qui a été convenu et comment le mettre en œuvre.

- Convenez d'une date limite interne (propre à votre équipe) pour chaque tour afin que chaque membre de l'équipe finalise ses propres décisions et suggestions. Ce délai devrait vous laisser suffisamment de temps pour compiler en équipe vos décisions avant la fin (officielle) du tour. Si vous travaillez sur des fuseaux horaires différents, vous pouvez utiliser "l´heure du système" pour coordonner vos calendriers.

- En tant que PDG, vous devez utilisez la page "Liste des Décisions" pour compiler vos décisions finales. Vous pouvez voir listées les décisions de tous les membres de votre équipe côte à côte et vous pouvez aussi avoir accès au module de décisions de chacun des membres de l´équipe en cliquant sur OK. Vous pouvez, tout d´abord, récupérer l´ensemble des décisions d´un des membres de votre équipe comme point de départ pour les décisions de votre équipe afin de les retravailler en cliquant sur "Importer" (Attention, vos décisions seront alors supprimées et remplacées par ces dernières sans possibilité de les récupérer).

- Dans un second temps, vous pouvez valider, une première fois, l´ensemble de vos décisions retravaillées comme décisions d´équipe en cliquant sur "Enregistrer". Vous pouvez enfin faire les ajustements nécessaires directement sur votre compte (PDG) et les "Enregistrer" à nouveau. Vous pouvez également faire ces ajustements directement dans la zone Décisions de l'équipe qui seront automatiquement enregistrées. Cela enverra vos décisions à la base de données et le tour est terminé. Vous pouvez toujours enregistrer et ré-enregistrer vos décisions jusqu'à la date/horaire de fin du tour. Notez que le compte utilisé pour enregistrer les décisions d'équipe n'a pas d'importance sauf mention contraire de votre instructeur. Attention, seulement un ensemble de décisions par équipe et par tour est pris en compte. Dès que la date limite pour le tour est passée, seules les décisions d'équipe enregistrées dans la base de données seront utilisées pour calculer les résultats.

Chapitre 4. Conditions de marché

MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil
décisions
résultats
planning
équipes
manuels
forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ray Harris!
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe
Temps restant: 1098 jour(s)
Les membres de votre équipe:
Recommandations
Conditions de marché
Demande
Production
RH
R&D
Marketing
Logistique
Finance
Liste des décisions
Tour 1
1
Conditions de marché
Demande
La demande en téléphones portables devrait augmenter rapidement sur les trois marchés car les consommateurs espèrent que la situation concurrentielle permettra une baisse des prix. Les analystes tablent sur une croissance soutenue pour chaque marché. Pour ce tour, la croissance est estimée entre 25 et 30% en Asie, entre 6 et 10% en Europe et entre 15 et 20% aux USA. Une recherche sectorielle menée par Tecno Analytics (TA) démontre qu'en Europe et en Asie, la nouvelle technologie de téléphonie mobile (Tech 2) peut "rendre les gens dingues", pour reprendre la formule du Président de TA, Bruce Summersteen. TA a fourni des téléphones portables de Technologie 2 à 100 consommateurs européens et 100 consommateurs asiatiques pendant une semaine pour évaluer les conséquences du lancement sur le marché de cette nouvelle technologie. Deux semaines après l'expérience, le groupe a été rappelé et tous sauf deux individus présentaient d'inquiétants symptômes de rejet. Les symptômes les plus courants étaient la nausée, la dépression, l'insomnie, la perte d'appétit, la perte de poids et la migraine.
Coûts
Des tensions politiques entre les USA et la Chine ont provoqué une augmentation des tarifs douaniers pour les produits américains exportés sur le continent asiatique : ils passent à 12$ par unité contre 7$ l'année dernière. Les coûts de production restent inchangés.
Finance
Les pays de l'Union Européenne se sont entendus pour fixer un impôt commun sur les sociétés à 31% partout en Europe. Les économistes émettent des craintes sur la position de l'Europe dans les échanges internationaux : si l'Europe devait encore augmenter le niveau d'imposition, sa situation concurrentielle pourrait être sérieusement affectée. On s'attend à une baisse de l'Euro.
Cesim® est une marque déposée de Cesim Oy
Copyright© Cesim Oy 2000-2011
CR GROUPE
CR USA
CR ASIE
CR EUROPE
BILAN GROUPE
BILAN USA
BILAN ASIE
BILAN EUROPE
RATIOS
PARAMÈTRES
2

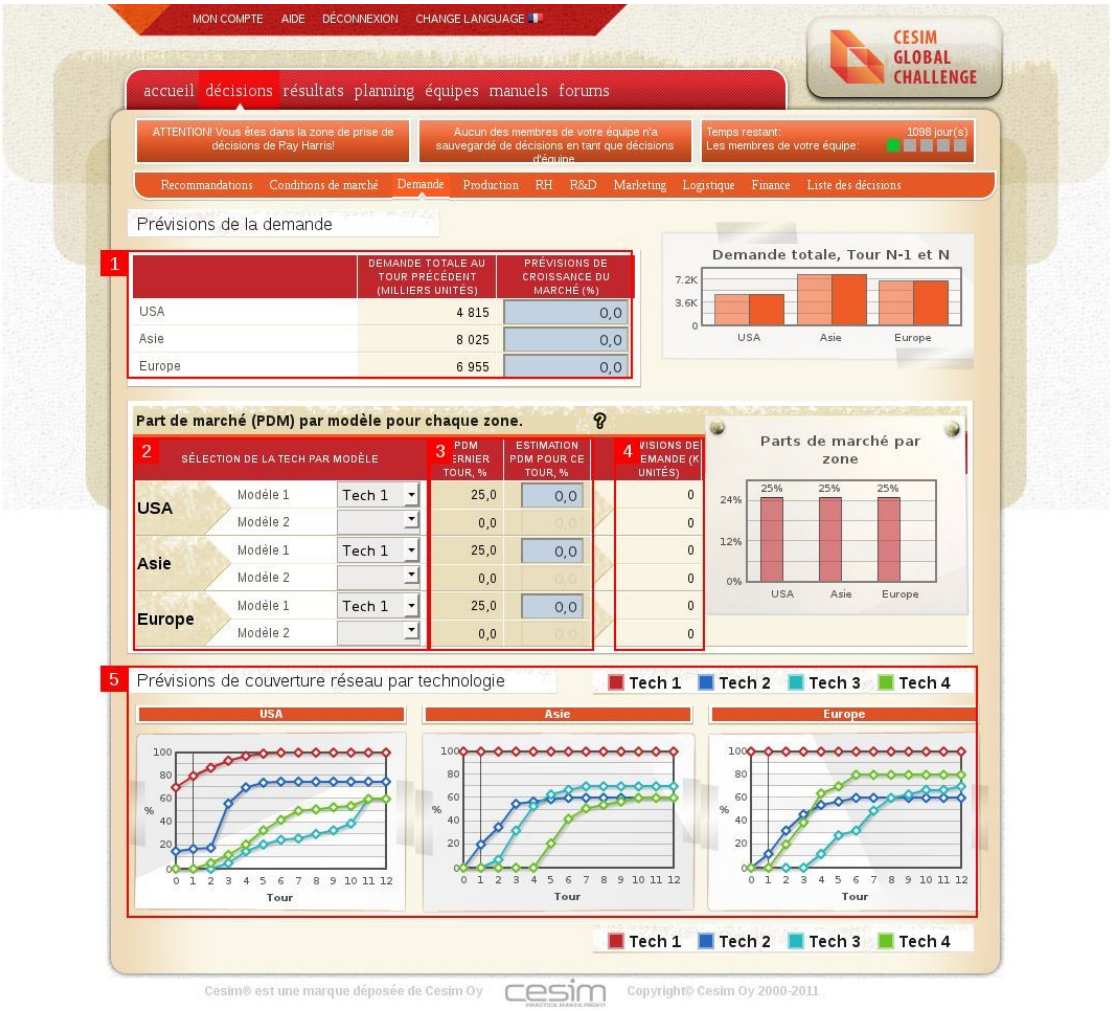
1. Vous devez impérativement lire les conditions de marché avant de prendre les décisions. Elles contiennent des informations importantes sur de futurs développements et vous aideront à anticiper les évolutions du marché.

2. En bas de page, vous trouverez un onglet dédié aux paramètres. Ceux-ci (coûts, taux de change, taxes, etc.) sont présentés pour le tour en cours et pour le tour précédent. Vous devez les utiliser lorsque vous planifiez vos investissements. D'autres paramètres tels que les élasticités font également partie de la simulation mais ne vous seront pas communiqués!

Note

Les paramètres pour la période sont relativement précis. En revanche, la croissance réelle du marché peut être différente de celle indiquée dans les conditions de marché, puisque les marchés sont influencés par les décisions des entreprises (équipes) concurrentes. Par conséquent, les estimations de croissance sont indicatives.

4.1. Demande



1. Tout d'abord, vous devez estimer la croissance globale du marché dans chaque zone. Les informations fournies dans la page Conditions de marché peuvent vous aider à faire ces estimations.

2. C'est ici que vous définissez quelle technologie par modèle vous allez proposer dans chaque zone. Vous pouvez proposer au maximum 2 modèles dans chaque zone. Au début, votre entreprise n'a qu'une seule technologie disponible à la vente et en production: Tech 1 (Le chapitre Recherche et Développement vous renseigne sur le développement de nouvelles technologies.)

3. C'est ici que vous estimez les parts de marché (PDM) pour chaque modèle. Ces données sont ensuite utilisées par le système pour calculer les estimations de production et les comptes de l'entreprise. Attention : Les PDM de vos modèles doivent être estimées par zone. Si vous commercialisez par exemple 2 modèles aux USA, la PDM de votre entreprise sur cette zone sera la somme des PDM de vos 2 modèles. La colonne de gauche "Dernier tour" présente les PDM de l'entreprise au tour précédent. Le graphique de droite présente les PDM de vos modèles pour le Tour en cours et le tour précédent pour chaque zone.

4. Une fois que vous avez estimé la croissance globale du marché et vos PDM, vous obtenez vos prévisions de ventes pour chaque zone. Gardez en mémoire que ce ne sont que des prévisions. Les résultats du Tour dépendront du succès de vos prévisions en comparaison des décisions de vos concurrents. (Plus d'informations dans la rubrique Demande, taille du marché et PDM .)

5. Les graphiques vous renseignent sur le développement des infrastructures réseaux mobiles dans chaque zone géographique (Couverture du réseau) pour les 4 technologies. Plus le taux de couverture est important et plus le potentiel de ventes de cette technologie est élevé.

4.2. Demande, taille du marché et PDM

L'estimation de la demande pour votre entreprise doit se faire en trois étapes.

1. La taille du marché par zone est calculée. La Description du marché vous apporte les indications nécessaires pour prévoir les évolutions futures.

2. La demande totale du marché est divisée entre les différentes technologies.

3. Les PDM de chaque entreprise sont déterminées et affectées par: le nombre de fonctionnalités par modèle, le prix de vente, la publicité et les PDM du tour précédent.

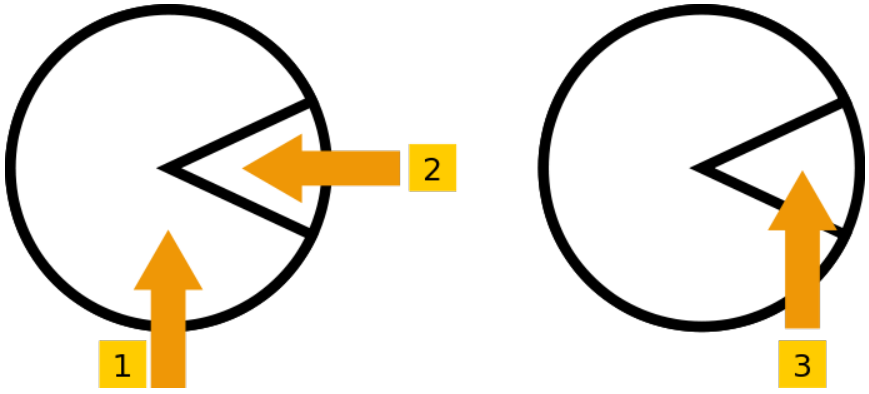
En bas de la page Demande, des graphiques vous présentent le développement des différentes technologies. L'infrastructure réseau de la technologie est un pré-requis pour la demande, c'est-à-dire que vous ne pouvez pas vendre une technologie tant qu'il n'y a pas de couverture réseau. Les graphiques montrent les évolutionsde chaque réseau de téléphonie mobile. Par exemple, une ordonnée à 50% sur le graphique des USAsignifie que 50% de l'espace géographique américain est couvert par la technologie en question.

La couverture réseau est un facteur déterminant de la demande pour les mobiles utilisant de nouvelles technologies. Les consommateurs qui sont à l'extérieur de la zone de couverture réseau n'achètent pas de téléphones utilisant la technologie concernée. Par ailleurs, les nouvelles technologies sont plus attractives que les anciennes et génèrent plus de demande. Cependant, certaines technologies peuvent parfois échouer sur certains marchés. La Description du marché donne certaines informations sur l'avenir des nouvelles technologies. La répartition de la demande entre les différentes technologies est aussi très influencée par :

- Le prix (une nouvelle technologie est normalement plus coûteuse qu'une ancienne)
- Le nombre d'entreprises qui offrent des produits utilisant la même technologie
- Les efforts marketing

Par exemple, en choisissant un prix deux fois plus élevé que celui d'une technologie ancienne, l'attractivitéde la nouvelle technologie est réduite de 50% (ceci correspond à une élasticité de la demande de -1).

4.2.1. Taille du marché & PDM de l'entreprise



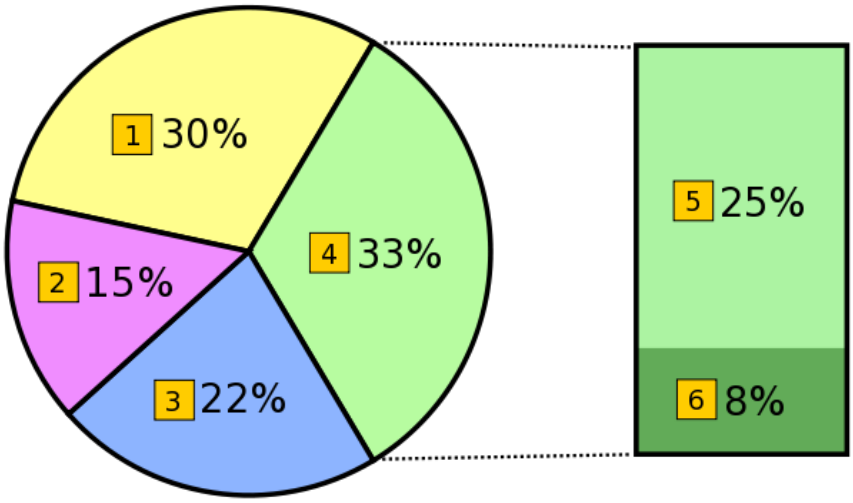
1. Les facteurs qui affectent la taille du marché:
   - Les conditions économiques

- Le prix de vente moyen
- Le budget de publicité moyen
- L'évolution technologique

2. Les facteurs qui affectent la PDM d'une technologie:
   - Le prix de la technologie
   - La publicité pour la technologie
   - Le nombre d'entreprises qui commercialisent cette technologie
   - La couverture réseau
   - L'attractivité de la technologie
3. Les facteurs qui affectent la PDM de votre entreprise pour une technologie spécifique:
   - Le prix
   - La publicité
   - Le nombre de fonctionnalités
   - La PDM au tour précédent
   - Le nombre d'entreprise qui offre cette technologie

4.2.2. Parts de marché

Au début, toutes les entreprises ont la même PDM mais dès que vous commencez à prendre des décisions, ces PDM évoluent. Le schéma ci-dessous représente la situation pour 4 équipes fictives.



1. Equipe Jaune 30%
2. Equipe Violette 15%
3. Equipe Bleue 22%

4. Equipe Verte 33%

   (La PDM de l'équipe Verte se répartit entre deux technologies)

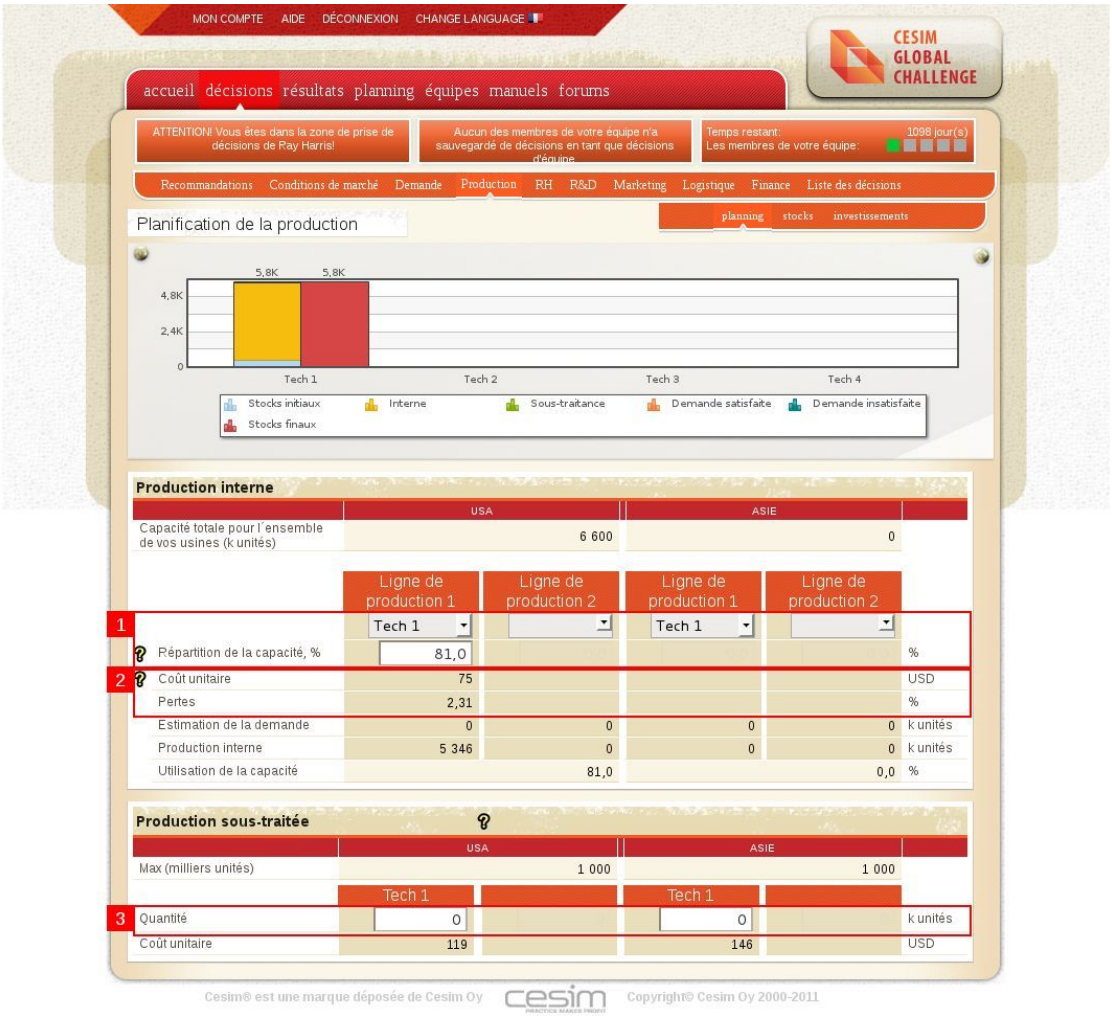
5. La Tech 1 de l'équipe Verte représente 25% du marché total

6. La Tech 2 de l'équipe Verte représente 8% du marché total

En combinant les PDM de ces 2 technologies, nous obtenons une PDM pour l´équipe verte de 33% du marché total. Souvenez-vous, lorsque vous estimez les pourcentages de demande par modèles, la PDM prévisionnelle que vous entrez est un pourcentage total de cette zone (toutes technologies confondues). Ce n'est en aucun cas une part de la demande d'une technologie spécifique.

Chapitre 5. Production

Savoir gérer au mieux la production est indispensable pour obtenir les meilleurs résultats dans la simulation. Vous disposez de deux zones de production (USA et Asie) pour approvisionner les trois marchés. Vous n'avez pas de stocks à gérer (sauf activation du module de gestion des stocks par votre instructeur) . Si vous surestimez la demande et que vous planifiez trop de production, la production est arrêtée pour correspondre à la demande. Ajuster la production au cours d'un tour entraîne des coûts supplémentaires. À noter que si vous n'avez pas prévu de produire assez pour répondre à la demande, la production ne sera pas augmentée et vous subirez un manque à gagner. Le graphique doit vous aider à planifier votre production. Vous pouvez voir par technologie produite si la combinaison production interne + sous-traitance satisfait la demande prévisionnelle. Si vous ne produisez pas assez, une partie de la demande prévisionnelle sera insatisfaite. Si vous produisez trop, votre production sera réajustée pour répondre à la demande prévisionnelle (Réajustement signifie arrêt de la production et capacité de production perdue).


MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
Recommandations Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Finance Liste des décisions
Planification de la production
planning stocks investissements
Tech 1 Tech 2 Tech 3 Tech 4
Stocks initiaux Interne Sous-traitance Demande satisfaite Demande insatisfaite
Stocks finaux
Production interne
Capacité totale pour l'ensemble de vos usines (k unités)
Ligne de production 1
Ligne de production 2
Répartition de la capacité, %
Coût unitaire
Pertes
Estimation de la demande
Production interne
Utilisation de la capacité
Production sous-traitée
Max (milliers unités)
Quantité
Coût unitaire
Cesim® est une marque déposée de Cesim Oy
Copyright© Cesim Oy 2000-2011

1. C'est ici que vous choisissez quelle technologie vous voulez produire sur chaque ligne de production et quelle part de la capacité totale de production par zone vous voulez allouer à chaque produit. Le maximum de production sur une zone (100%) est à répartir entre les lignes de production 1 et 2. Avec deux zones de production pourvues chacune de deux lignes de production, vous pouvez combiner quatre technologies comme vous le souhaitez. Dans l'exemple suivant, les lignes de production 1 et 2 fonc-

tionnent en Asie et aux USA. Attention, la ligne capacité vous indique la production totale possible pour l'ensemble de vos usines par zone.

2. Le système calcule automatiquement le coût unitaire (cf. rubrique coûts de production). Le taux de pertes est fonction du degré de maturité de chaque technologie et il est pris en compte dans le calcul du coût unitaire.

3. C'est ici que vous pouvez choisir de sous-traiter une partie de la production. Seules les technologies actuellement en production dans vos usines peuvent être sous-traitées. Une limite de sous-traitance est fixée pour chaque tour. Le coût de sous-traitance est également calculé en fonction des volumes sous-traités. Dans l'exemple, une partie de la production est sous-traitée aux USA mais pas en Asie.

A ne pas perdre de vue

Quand vous prenez votre décision vous pouvez produire plus que prévu pour être sûr de répondre à une demande supérieure à vos prévisions ou bien au contraire d'assurer seulement le minimum. Vous devez comparez le coût d'opportunité d'un manque à gagner contre celui d'une production trop volumineuse et donc réajustée. Le coût d'opportunité d'un manque à gagner correspond à la marge perdue sur les produits non vendus et celui d'une production trop volumineuse aux coûts de réajustement de la production au cours d'un tour. De plus, si vous surestimez vos ventes, vous n'optimisez plus vos dépenses en logistique puisque chaque site cherchera à maximiser sa production. La surcapacité de production sera alors répartie automatiquement entre les différents sites.

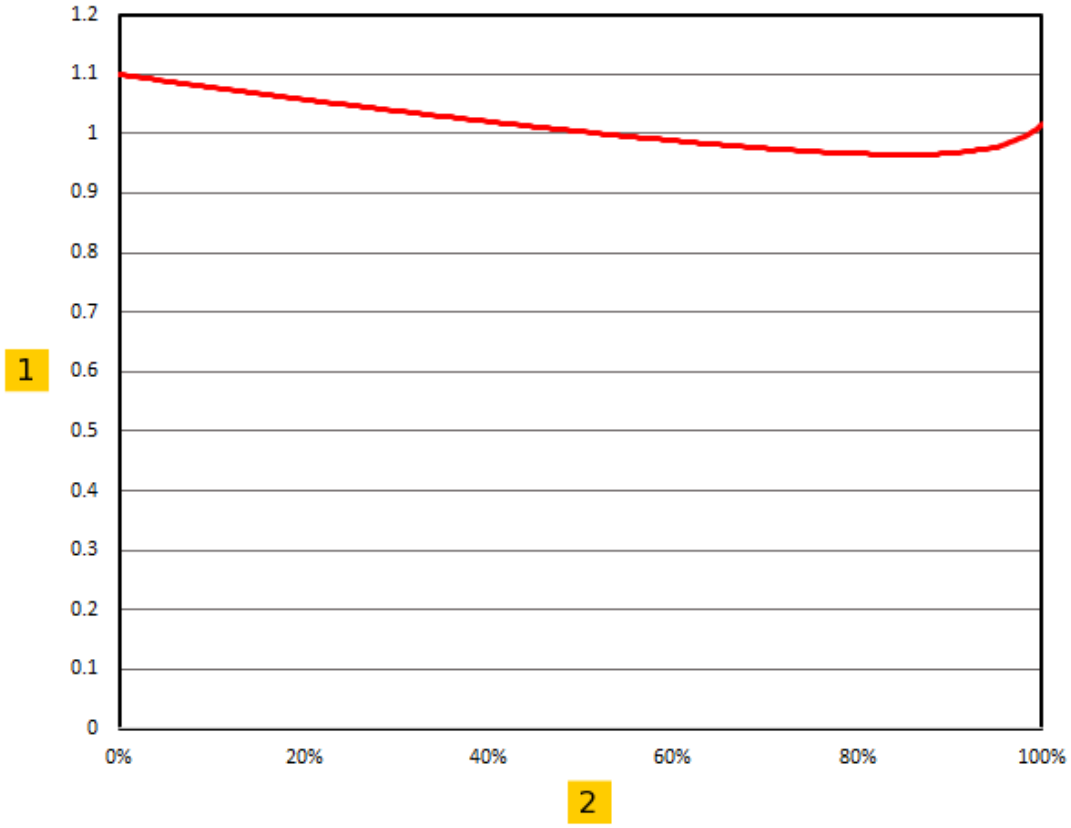
Bien sur, si votre session intègre la gestion des stocks, alors les coûts liés à un excès de capacité comprennent également les coûts de gestion des stocks, le coût du capital immobilisé dans les stocks, des coûts de production éventuellement plus élevés mais encore le coût lié au risque de posséder des stocks de produits trop anciens.

5.1. Coûts de production

Les facteurs affectant les coûts de production sont les suivants :

- Le niveau du coût de base dans la zone de production
- La fonction du coût de production (courbe en U)
- L'effet de la courbe d'apprentissage
- Les coûts supplémentaires (pénalités) dans le cas d'une prévision de production trop élevée. Ces coûts apparaissent si vous avez surestimé vos ventes et que la production doit être réajustée à la baisse au cours d'un tour. Ces coûts représentent environ 5% des coûts de production.

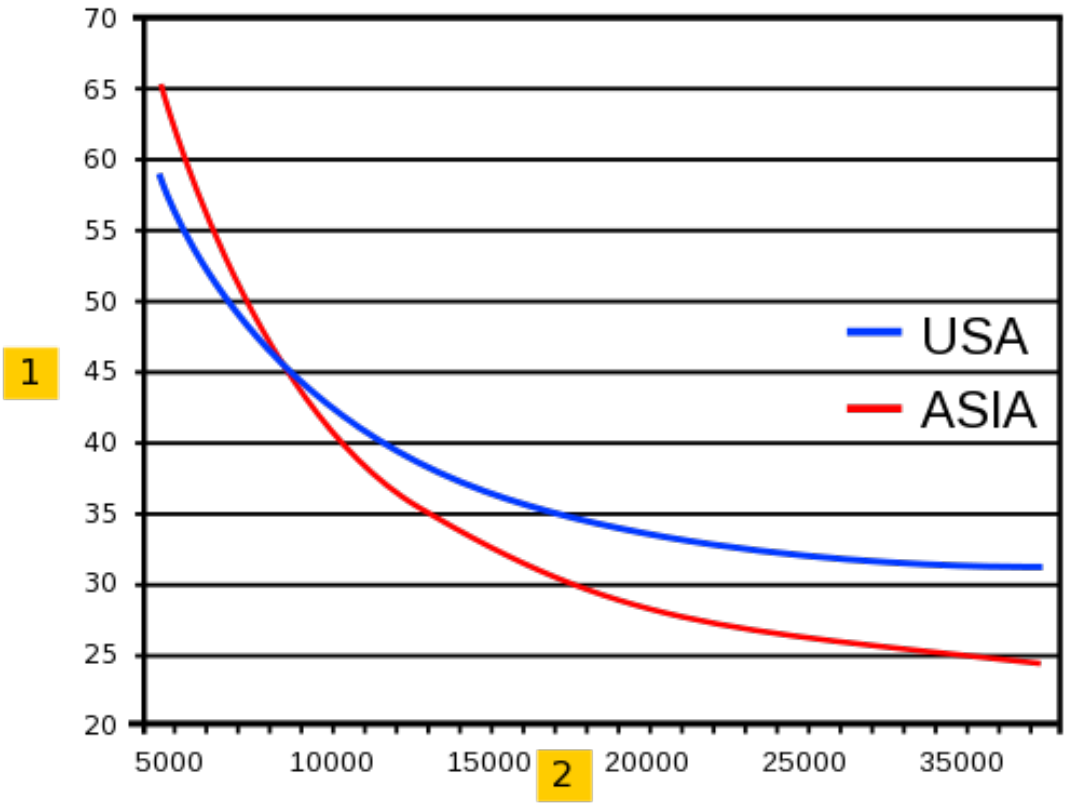
Vous pouvez voir ci-dessous la fonction en U du coût de production. Le coefficient de coût est appliqué au coût de base.



1. Coefficient de coût

2. Utilisation de la capacité

Le niveau du coût de base indique le coût pour produire la première unité d'une nouvelle technologie. Les employés en Asie ont initialement un niveau de compétence moins élevé qu'aux USA, le coût de base est donc plus élevé en Asie. L'effet de la courbe d'apprentissage est un facteur significatif affectant les coûts de production. L'axe des abscisses représente la production cumulée globale pour une technologie donnée. Notez que vous pouvez d'abord produire aux USA en attendant que la courbe d'apprentissage atteigne un certain niveau pour commencer à produire en Asie. Pour mieux comprendre, référez-vous à l'exemple ci-après.



1. Coût unitaire USD
2. Production cumulée globale par technologie

5.2. Stocks

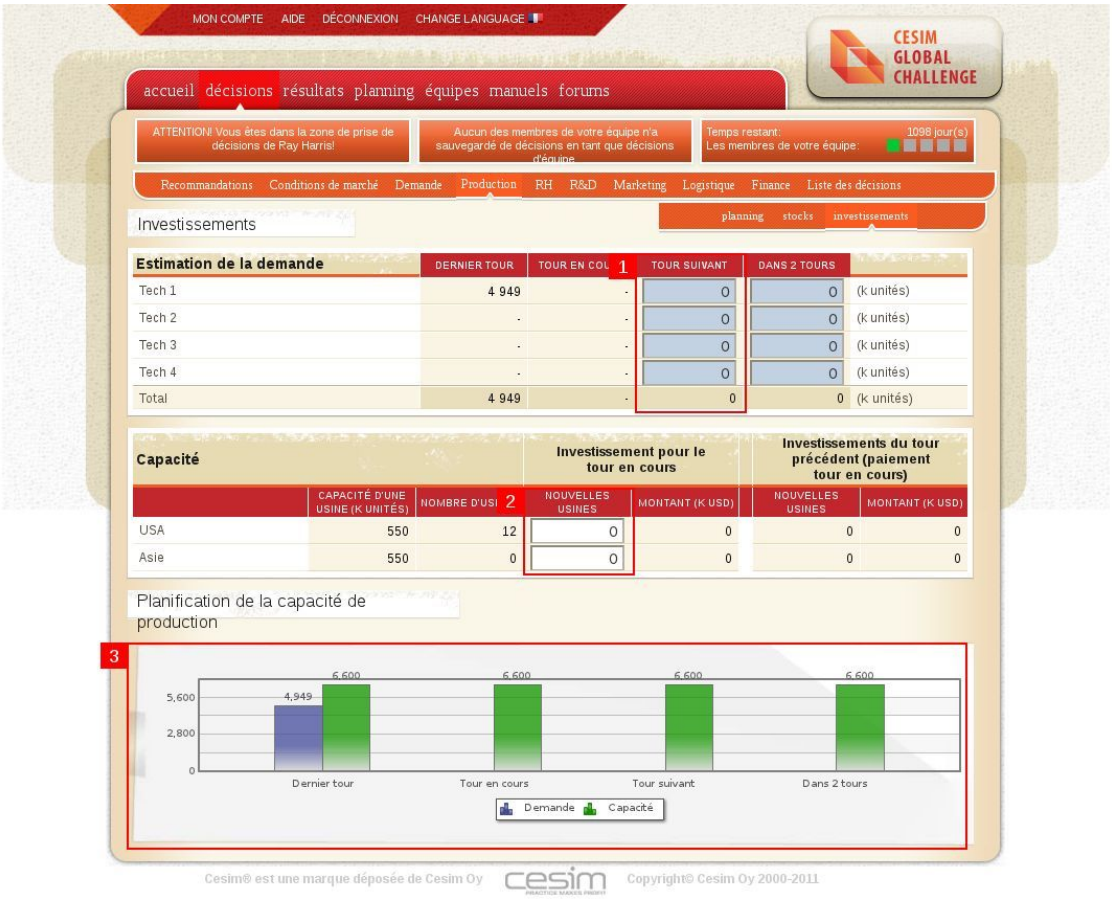
MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ray Harris!
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe.
Temps restant: 1098 jour(s)
Les membres de votre équipe:
Recommandations Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Finance Liste des décisions
planning stocks investissements
Gestion des stocks
Stocks
TECHNOLOGIE STOCKS INITIAUX STOCKS FINAUX
USA Tech 1 457 5 803 k unités
Tech 2 0 0 k unités
Tech 3 0 0 k unités
Tech 4 0 0 k unités
Asie Tech 1 0 0 k unités
Tech 2 0 0 k unités
Tech 3 0 0 k unités
Tech 4 0 0 k unités
Valeur des stocks 471 715 k USD
Frais de gestion des stocks 7 825 k USD
Stocks, k unités
6,000
4,800
3,600
2,400
1,200
0
5,803
457
USA
Asie
Cesim® est une marque déposée de Cesim Oy
Copyright© Cesim Oy 2000-2011

Si votre session de Global Challenge prend en compte la gestion des stocks, vous trouverez des informations détaillées sur la page "Stocks" sous l'onglet "Production". Les chiffres relatifs aux stocks de début et de fin de tour sont également présentés sur la page de planification de la production. La gestion des stocks ne nécessite la saisie d'aucune donnée de la part du participant.

L'inventaire prévu en début de période correspond à l'inventaire à la fin du tour précédent. Le stock initial se compose des produits qui n'ont pas été vendus sur les tours précédents et restent disponible à la vente sur les tours suivants. Le stock final indique la quantité de produits qui resteraient dans l'inventaire en fin de période si les estimations s'avèrent exactes. La demande non satisfaite indique le nombre de produits qui auraient pu être vendus si la production avaient été plus importante. Les coûts de gestion des stocks sont des frais annexes à verser en fonction de la taille de vos stocks et ils sont calculés sur la base du stock moyen de l'année. Par contre, des coûts du capital indirects sont générés par les stocks; l'inventaire étant à l'actif du bilan, il nécessite une forme de financement au passif du bilan, ce qui entraîne des coûts pour l'entreprise.

Les usines de productions aux USA et en Asie disposent de leurs propres entrepôts et les produits ne sont jamais livrés entre les zones, sauf si la demande du marché l'impose. La valeur des stocks fluctuent en fonction des décisions prises en production et des volumes de ventes. Attention, la planification de la production et les estimations sont très importantes puisque les stocks peuvent engendrer des coûts supplémentaires et immobiliser inutilement une partie du capital. Tous les produits en stock sont comptabilisées à leurs coûts de production, selon la méthode du premier entré-premier sorti (FIFO). Notez qu'il n'y a pas de dépréciation des stocks dans Global Challenge.

5.3. Investissements



1. C'est ici que vous estimez la demande globale pour les deux tours à venir. La demande pour cette année correspond aux prévisions de ventes que vous avez faites dans la page Demande. Les projections sur les ventes futures sont primordiales puisqu'il faut 2 Tours pour achever la construction d'une nouvelle usine.

2. En fonction de vos hypothèses de croissance, vous pouvez choisir d'investir dans de nouvelles usines aux USA ou en Asie. Elles seront disponibles dans 2 Tours à compter du Tour où l'investissement est décidé et vous devrez payer vos usines dans un Tour (c'est-à-dire au milieu du cycle d'investissement). À noter qu'il n'est pas possible de fermer ou de céder une usine. Analysez bien la pertinence de tout investissement avant de prendre votre décision.

   En fonction des paramètres de votre session, il est possible de céder des usines existantes aux USA comme en Asie.La décision de céder des usines est prise en entrant une valeur négative dans le champ de décision. La cession d´usines et les flux de trésorerie impactés par cette dernière suivent le même principe (calendrier) que les investissements d´usines.

3. Le graphique vous présente une projection du développement de vos ventes et de votre capacité de production. C'est un bon outil pour visualiser la relation entre vos prévisions de ventes et votre production.

A ne pas perdre de vue

Quand vous prenez la décision d'investir dans des usines, vous engagez une somme d'argent importante dans un investissement à long terme. Vous devez vous assurer que le revenu généré par une usine nouvelle suffira pour couvrir son investissement. Prenons

l'exemple suivant : l'usine vous coûte 160 millions de dollars, son amortissement est de 7 ans et sa capacité de 550 000 unités. A l'avenir, vous pensez vendre vos produits à peu près au même prix qu'aujourd'hui, soit 200 USD. Par ailleurs, votre résultat d'exploitation avant amortissement (tous les coûts d'exploitation sauf l'amortissement de l'usine ont été déduits du chiffre d'affaires) est d'environ 35%. Si vous multipliez la capacité de production annuelle de l'usine (on considère que le taux d'utilisation de l'usine est de 90%) par la marge unitaire estimée, vous obtenez environ 35 millions de dollars (550 000 unités x 90% x 200 USD x 35%) de résultat d'exploitation avant amortissement. A partir de cette somme, vous devez payer l'amortissement et les coûts de financement de l'usine. On utilise une méthode d'amortissement dégressif à 15%. Cela nous donne un amortissement de 24 millions de dollars (160 millions de dollars x 15%) pour la première année. (Cette méthode fait peser davantage l'amortissement sur les premières années que sur les dernières, ce qui est approprié dans le secteur des nouvelles technologies). Après amortissement, il vous reste 11 millions de dollars (35 - 24) pour couvrir le financement et le risque d'investissement.

Dans cet exemple, le retour sur investissement (ROI) est de 6,9%. On le calcule en divisant le résultat opérationnel (EBIT) par le coût de l'investissement (11 M USD / 160 M USD).

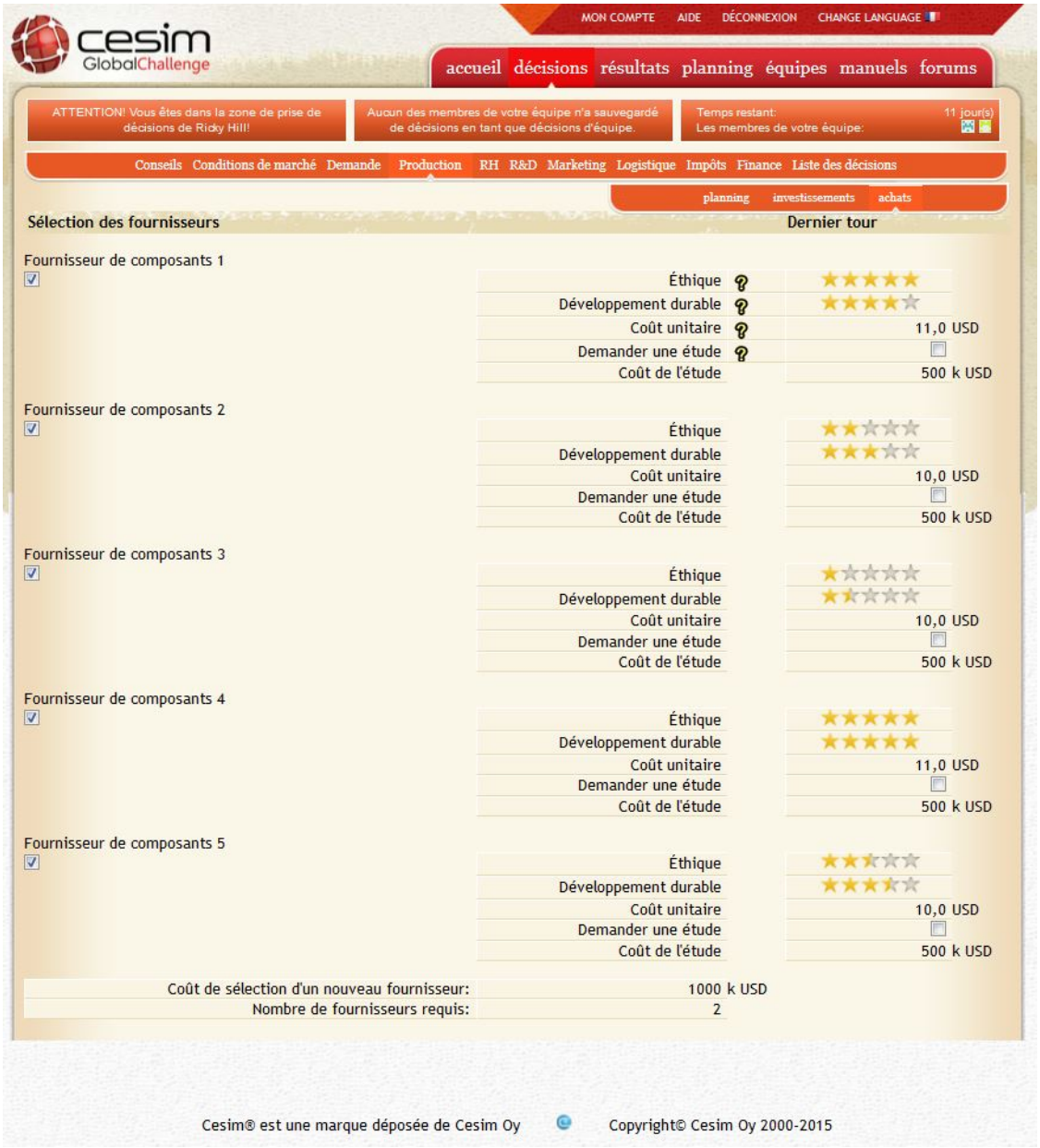
5.4. Achats

Si le module Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est activé par votre instructeur, vous trouverez une page Achat sous l'onglet Production. Vous pourrez alors choisir vos fournisseurs de composants suivant plusieurs critères, et commander des études sur certains fournisseurs pour mieux connaitre leurs pratiques.

Vous avez deux types de décision à prendre au niveau de la page Achats:

1. Choisir les fournisseurs avec qui vous travaillez. Le nombre minimum de fournisseurs nécessaires est affichée en bas de l'écran.

2. Commander une étude sur les conditions de travail dans les installations des fournisseurs. Le fait de réaliser une étude indépendante permet de savoir si les normes de responsabilité sociale et si les tarifs pratiqués par le fournisseur vont évoluer dans un futur proche. Il est particulièrement important de connaitre ces informations dans le cas où vous envisagez de changer de fournisseur, car il existe un coût associé à la sélection d'un nouveau fournisseur. Les résultats de l'étude sont disponibles un tour après qu'elle soit commandée et donnent des informations sur le fournisseur pour les deux tours à venir.


MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
cesim GlobalChallenge
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ricky Hill!
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe.
Temps restant: 11 jour(s)
Les membres de votre équipe:
Conseils Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Impôts Finance Liste des décisions
planning investissements achats
Sélection des fournisseurs
Dernier tour
Fournisseur de composants 1
Éthique
Développement durable
Coût unitaire 11,0 USD
Demander une étude
Coût de l'étude 500 k USD
Fournisseur de composants 2
Éthique
Développement durable
Coût unitaire 10,0 USD
Demander une étude
Coût de l'étude 500 k USD
Fournisseur de composants 3
Éthique
Développement durable
Coût unitaire 10,0 USD
Demander une étude
Coût de l'étude 500 k USD
Fournisseur de composants 4
Éthique
Développement durable
Coût unitaire 11,0 USD
Demander une étude
Coût de l'étude 500 k USD
Fournisseur de composants 5
Éthique
Développement durable
Coût unitaire 10,0 USD
Demander une étude
Coût de l'étude 500 k USD
Coût de sélection d'un nouveau fournisseur: 1000 k USD
Nombre de fournisseurs requis: 2
Cesim® est une marque déposée de Cesim Oy
Copyright© Cesim Oy 2000-2015

Pour vous aider dans vos décisions, des informations sont disponibles pour chaque fournisseur:

- Les indices de responsabilité sociale sont présentés grâce à un système d'étoiles, et ce pour chaque fournisseur de composants. L'indice "Éthique" correspond à la façon dont les fournisseurs respectent leurs employés et l'indice "Développement durable" est directement lié aux pratiques environnementales. L'utilisation de fournisseurs socialement responsables affectent également la RSE de votre entreprise. Ce critère à une incidence sur votre image de marque et donc sur la demande pour vos produits.

- Chaque fournisseur vous propose un coût unitaire spécifique, que vous devrez payer pour chaque produit fabriqué. Comme l'approvisionnement des composants est sous-traité, l'efficacité de votre production n'affecte par ce coût unitaire. Si vous utilisez plusieurs fournisseurs, on suppose que les commandes de composants sont répartis à parts égales entre les fournisseurs sélectionnés. Cela signifie que vous devrez payer un coût unitaire moyen calculé en fonction des fournisseurs sélectionnés.

- Les résultats d'une étude sont représentés par des flèches. Une flèche vers le haut indique une augmentation de la valeur dans les deux tours à venir, une flèche vers le bas une diminution de la valeur. Une flèche droite indique une tendance stable.

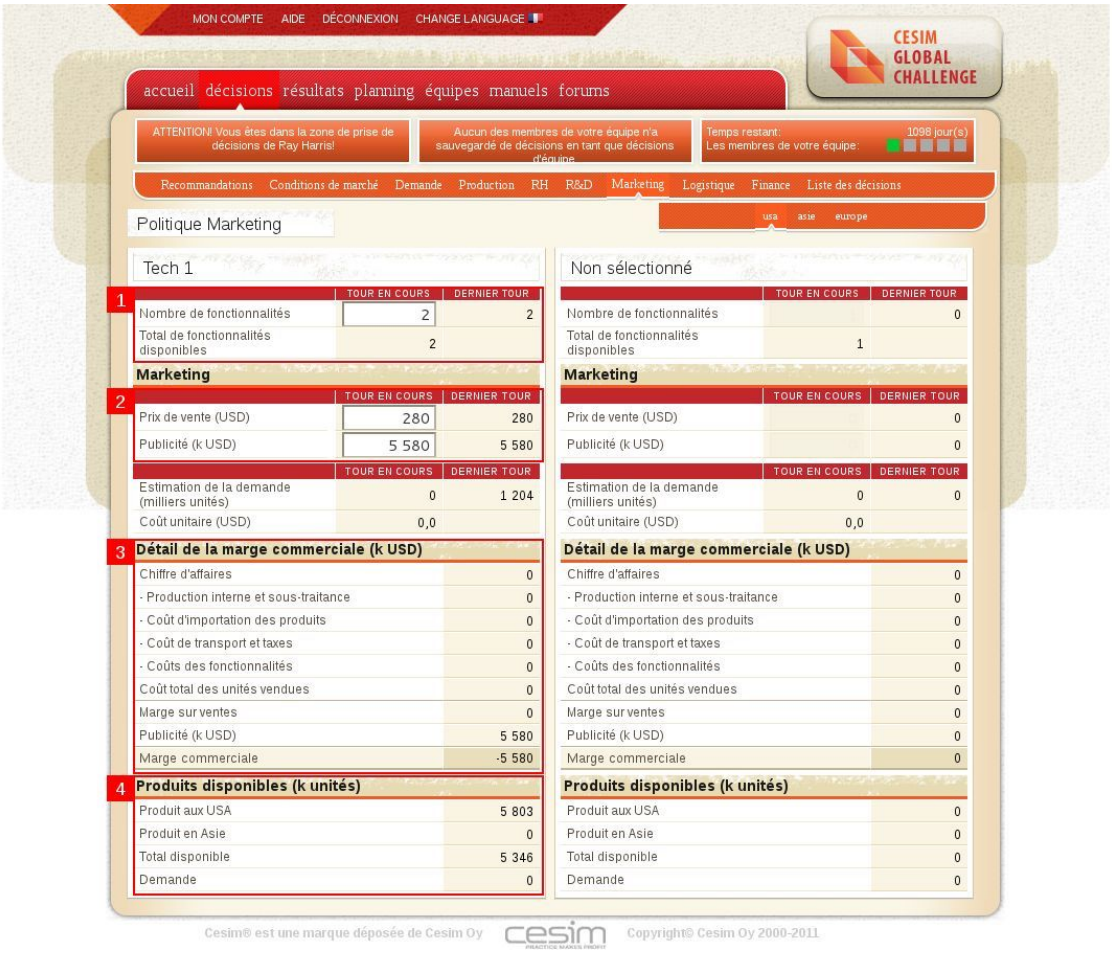
Si vous ne sélectionner pas la quantité requise de fournisseurs, des coûts supplémentaires seront à prévoir. En effet, puisque vous n'aurez pas une quantité suffisante de composants commandés, des dispositions de dernière minute pour satisfaire la demande seront engagées, entraînant des surcoûts.

A ne pas perdre de vue

Pour tourner votre image de responsabilité sociale à votre avantage, vous devrez suivre une stratégie qui convient le mieux à votre situation. Les options sont soit d'investir dans la gestion des coûts et de maximiser vos marges, ou bien d'utiliser les questions de responsabilité sociale pour améliorer l'image de votre entreprise et augmenter votre part de marché au détriment des autres équipes. En outre, vous devrez réagir aux changements affectant l'industrie, et qui pourraient impacter vos fournisseurs ainsi que vous-même.

Chapitre 6. Marketing

Sur la page marketing, vous ajustez les variables du mix, c'est-à-dire : le produit, le prix et la publicité. Ces décisions doivent être prises pour chaque produit et sur chaque marché. Comme vous n'avez qu'un produit (basé sur la Tech 1) par marché au début, vous devez prendre ces décisions seulement pour un produit sur les trois marchés. Dès que vous aurez plus d'un produit, vous prendrez les décisions séparément pour les 2 produits dans chaque zone. Vous ne devez pas perdre de vue que le succès du marketing mix sera déterminé par les marchés. Les consommateurs comparent les différentes alternatives qui leurs sont proposées (tous les produits du marché) et adaptent leurs comportements d'achats en conséquence.


MON COMPTE AIDE DÉCONNEXION CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ray Harris!
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe
Temps restant: 1098 jour(s)
Les membres de votre équipe:
Recommandations Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Finance Liste des décisions
usa asie europe
Politique Marketing
Tech 1
Non sélectionné
1
TOUR EN COURS DERNIER TOUR
Nombre de fonctionnalités 2 2
Total de fonctionnalités disponibles 2
Nombre de fonctionnalités 0
Total de fonctionnalités disponibles 1
Marketing
2
Prix de vente (USD) 280 280
Publicité (k USD) 5 580 5 580
Estimation de la demande (milliers unités) 0 1 204
Coût unitaire (USD) 0,0
Estimation de la demande (milliers unités) 0 0
Coût unitaire (USD) 0,0
3
Détail de la marge commerciale (k USD)
Chiffre d'affaires 0
· Production interne et sous-traitance 0
· Coût d'importation des produits 0
· Coût de transport et taxes 0
· Coûts des fonctionnalités 0
Coût total des unités vendues 0
Marge sur ventes 0
Publicité (k USD) 5 580
Marge commerciale -5 580
4
Produits disponibles (k unités)
Produit aux USA 5 803
Produit en Asie 0
Total disponible 5 346
Demande 0
Produit aux USA 0
Produit en Asie 0
Total disponible 0
Demande 0
Cesim® est une marque déposée de Cesim Oy
Copyright© Cesim Oy 2000-2011

1. La première décision à prendre consiste à définir combien de fonctionnalités vous souhaitez proposer. Plus vous offrez de fonctionnalités, plus vous répondez aux attentes des consommateurs mais plus les coûts vont augmenter.

2. C'est ici que vous définissez les prix et les dépenses de publicité. Le prix est toujours défini en devise locale (USD, RMB ou EUR) et la publicité en USD.

3. Dès que vous avez fixé le nombre de fonctionnalités, le prix et la publicité, les prévisions budgétaires apparaissent ici.

4. Ici, vous verrez d'où les produits sont acheminés.

Proposer différentes fonctionnalités engendre des coûts. Vous pouvez proposer d'1 à 10 fonctionnalités par produit sachant que chaque fonctionnalité ajoutée engendre un coût. Vous ne pouvez ajouter des fonctionnalités que si vous avez atteint le niveau de compétence requis soit en investissant en R&D interne, soit en achetant des licences externes. Le coût des fonctionnalités se calcule en multipliant le nombre de fonctionnalités par le coût unitaire d'une fonctionnalité (cf. Paramètres en bas de page, à droite).

Le marketing a une influence non seulement sur les ventes de produit mais aussi sur l'image de l'entreprise sur les différents marchés. La publicité a donc un effet à long terme.

A ne pas perdre de vue

Quand vous prenez les décisions relatives au budget publicité, vous devez prendre en compte la marge sur les ventes que le produit peut vous rapporter sur le marché en question. Généralement, il est conseillé de booster les dépenses marketing quand vous lancez un nouveau produit. Cependant, à moyen terme, la marge sur les ventes de votre produit doit vous permettre de couvrir les dépenses de publicité. Une règle de base consiste à allouer une dépense égale à la marge sur ventes multipliée par l'élasticité publicitaire (environ entre 0,1 et 0,3).

Chapitre 7. Logistique

MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ray Harris!
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe
Temps restant: 1098 jour(s)
Les membres de votre équipe:
Recommandations Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Finance Liste des décisions
Logistique
1 Priorités de livraison
Provenance USA
1er USA, 2ème ASIE, 3ème
Provenance ASIE
1er ASIE, 2ème EU, 3ème
Prix de transferts (ou prix de cessions internes): le prix de transfert doit se situer dans l´intervalle 1-2. Si le prix de transfert est de 1.5, l´entité qui fabrique applique 50% de marge (1.5 fois le coût unitaire) sur ses ventes à destination de l´entité qui commercialise.
2
USA → Asie 1,00
USA → Europe 1,00
Asie → USA 1,00
Asie → Europe 1,00
PRODUITS DISPONIBLES USA
Tech 1 5 803 (k unités)
(k unités)
Utilisation de la capacité de production, USA (%) 81
PRODUITS DISPONIBLES ASIE
Tech 1 0 (k unités)
(k unités)
Utilisation de la capacité de production, Asie (%) 0
From USA
From Asia
3 Produits disponibles
USA TECH 1 NON SÉLECTIONNÉ
Fabriqué aux USA 5 803 0 (k unités)
Fabriqué en Asie 0 0 (k unités)
Total disponible 5 346 0 (k unités)
Demande 0 0 (k unités)
ASIE TECH 1 NON SÉLECTIONNÉ
Fabriqué aux USA 0 0 (k unités)
Fabriqué en Asie 0 0 (k unités)
Total disponible 0 0 (k unités)
Demande 0 0 (k unités)
EUROPE TECH 1 NON SÉLECTIONNÉ
Fabriqué aux USA 0 0 (k unités)
Fabriqué en Asie 0 0 (k unités)
Total disponible 0 0 (k unités)
Demande 0 0 (k unités)
Coût de transport taxes comprises USD/unité
USA → Asie 27
USA → Europe 12
Asie → USA 22
Asie → Europe 8
Cesim® est une marque déposée de Cesim Oy
Copyright© Cesim Oy 2000-2011

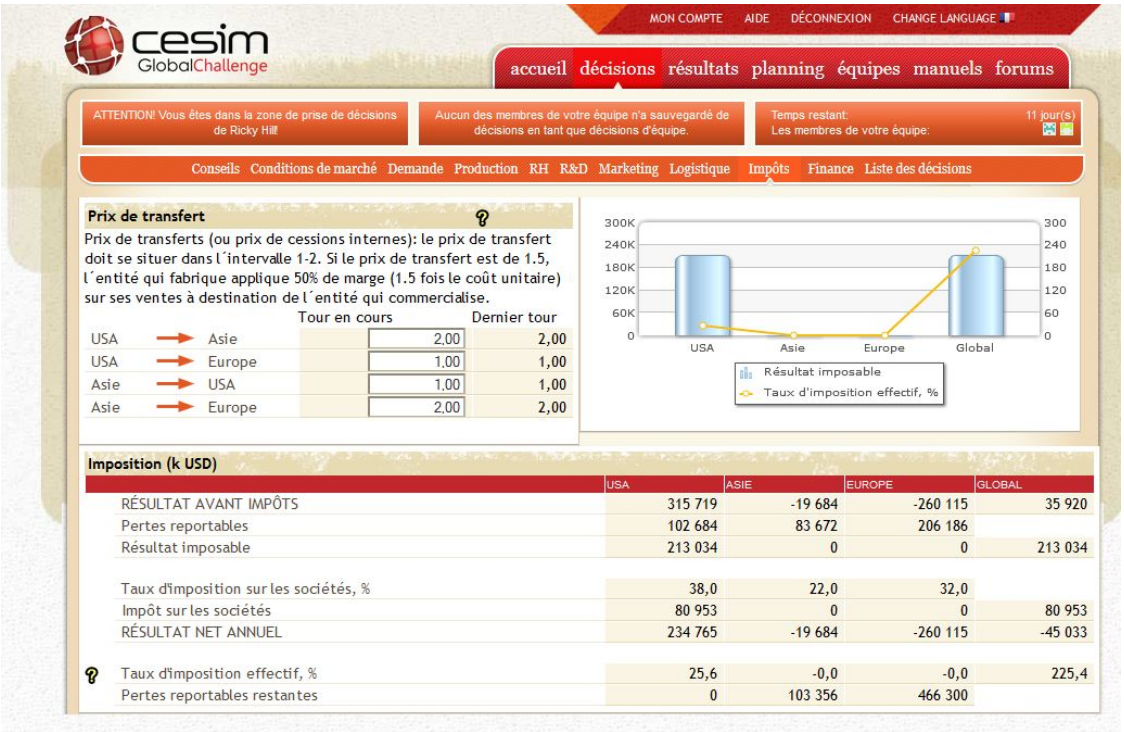
1. C'est ici que vous choisissez dans quel ordre vous satisferez la demande sur les différents marchés. Dans cet exemple, vous avez choisi 1.USA, 2.Asie, 3.Europe pour la production issue des USA, c'est-à-dire que vous livrez d'abord les produits aux USA, puis en Asie et enfin en Europe. Cette décision est seulement appropriée si la demande globale excède votre production. Si c'est le cas, les livraisons cessent d'abord dans le troisième marché (l'Europe), puis dans le second (l'Asie) et enfin aux USA. Ceci peut entraîner un manque à gagner sur un ou plusieurs marchés (si la Demande est supérieure aux ventes) voir 0 vente si toute la production a déjà été écoulée sur les autres marchés.

2. Cette rubrique vous renseigne sur la provenance et la destination de vos produits. Les taxes douanières sont incluses dans le coût total de transport des produits. Les coûts de transport et les taxes d'importation sont mentionnées dans les Paramètres . Les coûts de transport sont nuls pour toute livraison effectuée dans la zone de production.

A ne pas perdre de vue

Quand vous fixez les priorités de livraison, vous devez faire en sorte de maximiser vos marges commerciales. Vous devez donc livrer en priorité les marchés qui génèrent les marges les plus importantes. En d'autres termes, si vous arrivez en rupture de stock, assurez-vous que cela se produit dans la zone la moins rentable.

Chapitre 8. Impôts

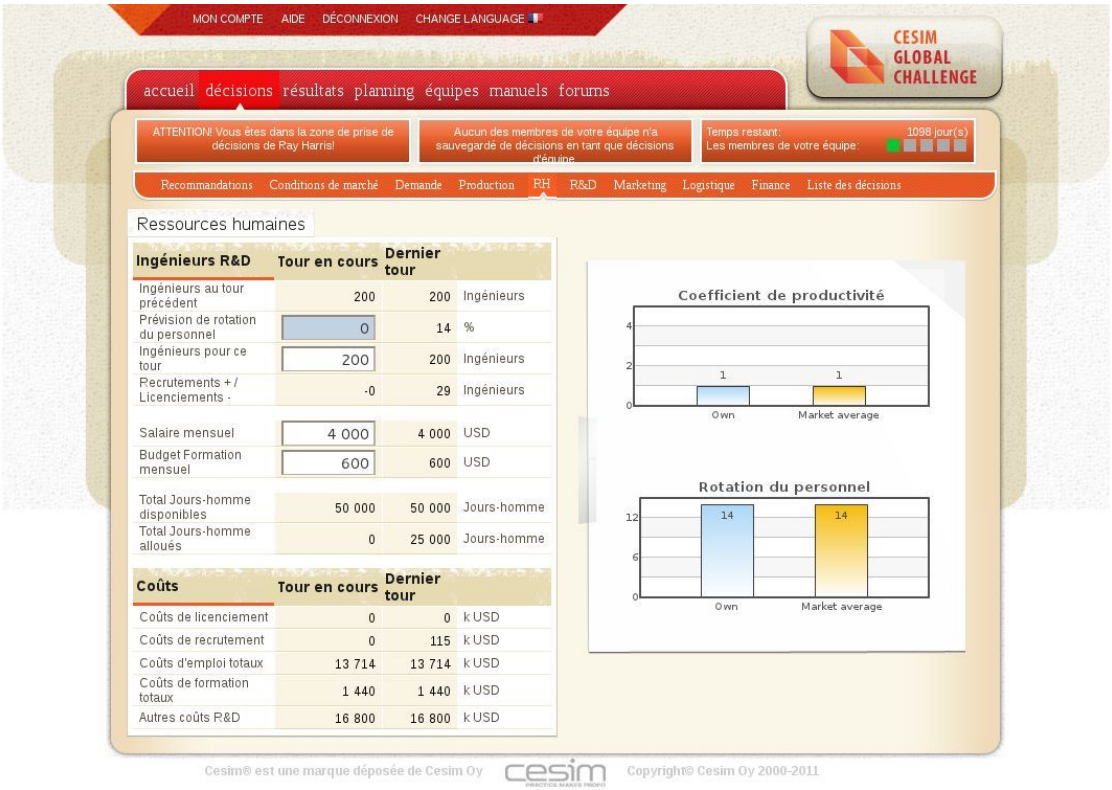

MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
cesim GlobalChallenge
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ricky Hill
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe.
Temps restant:
Les membres de votre équipe:
11 jour(s)
Conseils Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Impôts Finance Liste des décisions
Prix de transfert
Prix de transferts (ou prix de cessions internes): le prix de transfert doit se situer dans l´intervalle 1-2. Si le prix de transfert est de 1.5, l´entité qui fabrique applique 50% de marge (1.5 fois le coût unitaire) sur ses ventes à destination de l´entité qui commercialise.
Tour en cours
Dernier tour
USA → Asie 2,00 2,00
USA → Europe 1,00 1,00
Asie → USA 1,00 1,00
Asie → Europe 2,00 2,00
300K 240K 180K 120K 60K 0
USA Asie Europe Global
Résultat imposable
Taux d'imposition effectif, %
Imposition (k USD)
USA ASIE EUROPE GLOBAL
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS 315 719 -19 684 -260 115 35 920
Pertes reportables 102 684 83 672 206 186
Résultat imposable 213 034 0 0 213 034
Taux d'imposition sur les sociétés, % 38,0 22,0 32,0
Impôt sur les sociétés 80 953 0 0 80 953
RÉSULTAT NET ANNUEL 234 765 -19 684 -260 115 -45 033
Taux d'imposition effectif, % 25,6 -0,0 -0,0 225,4
Pertes reportables restantes 0 103 356 466 300

Avec les prix de transfert (ou prix de cessions internes), vous pouvez ajuster vos bénéfices entre vos différentes filiales. Vous pouvez également faire en sorte que les autres filiales participent aux frais de R&D et aux autres coûts fixes. Les prix de transfert peuvent également être utilisés pour profiter des taux d'imposition des différentes zones où vous opérez. Les multiplicateurs doivent être compris entre 1 et 2.

Le graphique présente les résultats imposables et les taux d'imposition effectifs dans chaque zone ainsi que pour le groupe au niveau mondial.

Le tableau en bas de page détaille l´efficacité du calcul et de la répartition des impôts entre les différentes zones. Il permet également de voir l´incidence de vos décisions relatives aux prix de transfert sur le montant global de l'impôt sur les sociétés qui doit être payé. Les impôts sont toujours payés localement. Les taux d'imposition sur les sociétés sont applicables sur les bénéfices imposables ce qui signifie que les pertes des précédents tours, appelées pertes reportables, réduisent le montant des impôts qui doivent-être payer sur ce tour.Par conséquence, cela conduit à des taux d'imposition effectifs qui sont inférieurs aux taux d´imposition sur les sociétés. En outre, les prix de transfert peuvent-être utilisés pour transférer vos résultats entre les différents zones où vous opérez. Ainsi, plus vous enregistrez de résultats dans les zones à faible imposition, plus vous réduisez le taux d'imposition effectif du groupe (Global).

Chapitre 9. Ressources humaines



Global Challenge est disponible avec ou sans gestion des ressources humaines. Si votre session inclue les RH, vous avez la possibilité de recruter des ingénieurs en charge de la R&D au lieu d'acheter la technologie ou les licences d'utilisation. La section R&D interne est donc légèrement différente et sera détaillée au chapitre suivant.

La section Ressources humaines se structure autour de 3 décisions: le nombre d'ingénieurs pour ce tour, le salaire mensuel et le budget formation mensuel. Le nombre d'ingénieurs est assuré et vous pouvez toujours avoir la quantité de main d'œuvre dont vous avez besoin à condition que le niveau de salaire soit assez élevé. Vous pouvez également licencier tous les salariés si vous le souhaitez. Les coûts associés à la gestion des ressources humaines comprennent les salaires, la formation, les recrutements, les licenciements et autres coûts R&D. Tous ces éléments sont inclus dans les coûts de R&D du compte de résultat de l'entreprise.

Les coûts liés aux ressources humaines comprennent les salaires, les autres coûts du travail (taxes et cotisations sociales patronales), la formation, le recrutement, le licenciement et les autres coûts de R&D (équipements informatiques, logiciels...). Tous ces éléments sont inclus dans les frais de recherche et de développement au compte de résultat. Vous pouvez également trouver plus d'informations sur ces coûts en cliquant sur l'onglet "Paramètres" au bas des pages de "Décisions".

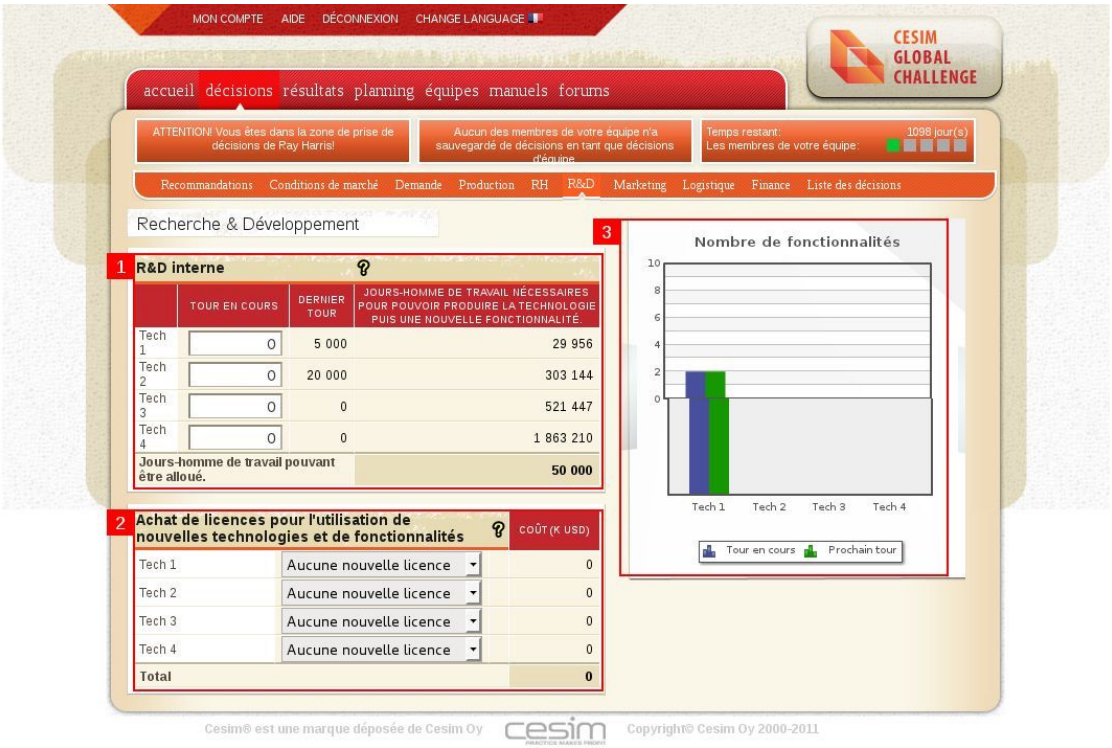
Les notions clés à analyser au niveau des ressources humaines sont la rotation du personnel et la productivité. Le salaire, la formation, le succès de l'entreprise et une bonne allocation du temps de travail affectent le taux de rotation du personnel. Par ailleurs, votre capacité à attirer de nouveaux talents à travers un salaire intéressant, des budgets formation cumulés élevés ainsi qu'un faible taux de rotation du personnel sont autant d'aspects qui contribuent à une productivité des employés élevée. Une productivité élevée rend le développement de technologies et/ou de fonctionnalités plus rapide. La productivité est mesurée à l'aide d'un multiplicateur; une valeur de 1,2 signifie que votre personnel de R&D est 20% plus efficace que celui d'une équipe dont la productivité est à 1.

Chapitre 10. R&D

Vous pouvez améliorer le savoir-faire technologique de votre entreprise de deux manières: la R&D interne et l'achat de licences. En R&D interne, il faut attendre 1 Tour avant que les nouvelles technologies et les fonctionnalités soient disponibles en production. L'achat de licences permet une production immédiate. Ces deux méthodes sont à la fois substituables et complémentaires: pour améliorer votre savoir-faire technologique, vous pouvez commencer par investir en R&D interne, puis acheter une licence, et enfin revenir à la R&D interne pour améliorer le produit . Vous pouvez combiner les deux méthodes à votre guise pour atteindre le niveau désiré de compétence technologique et de fonctionnalités.

Il est important de noter que les investissements en R&D interne n'ont pas d'impact sur le coût des licences. Par exemple, supposons que l'équipe Verte investissent 20 millions de dollars en R&D interne pour commencer le développement de la Tech 2 au Tour 1, alors que l'équipe Rouge n'investit rien. Le coût de la licence au Tour 2 permettant de finaliser le développement de la Tech 2 sera le même pour les deux équipes. Ce concept s'appliquent avec ou sans le module de gestion des ressources humaines.

Si votre session inclue la gestion des RH, les développements en R&D interne se font grâce à l'allocation de Jours-homme et non de cash. Les projets aboutissent de la même façon, c'est à dire que pour développer une technologie, vous devrez y allouer un certain nombre de Jours-homme. Par contre, vous devrez coordonner vos décisions R&D avec les décisions en ressources humaines. Cela signifie également que la quantité de travail requis pour tel ou tel projet peut varier en fonction du niveau de productivité des employés de votre entreprise et le coût final de développement dépendra également de votre politique RH.



1. À l'aide de ces cellules vous prenez vos décisions d'investissement en R&D interne pour chaque technologie. Le système vous indique combien investir pour accéder à une nouvelle technologie ou bien pour doter une technologie existante de nouvelles fonctionnalités. Vous ne devez pas oublier que les technologies et fonctionnalités issues de vos investissements en R&D interne seront disponibles en commercialisation après un tour. Vous pouvez fractionner votre investissement en fonction de votre capacité financière. Le système vous indiquera alors le budget nécessaire pour finaliser la technologie

ou la fonctionnalité. Si vous détenez déjà la technologie, le système vous présente le budget nécessaire pour développer une fonctionnalité supplémentaire.

2. Vous pouvez acheter des licences technologiques (Tech 2, Tech 3 et Tech 4) et des fonctionnalités (jusqu'à 10) en complément de la R&D interne. Alors qu'un tour est nécessaire pour les investissements en R&D interne, l'achat de licences permet d'utiliser directement les technologies et les fonctionnalités. Vous payez la licence d'un coup et vous obtenez les droits de production des technologies et des fonctionnalités sans limite dans le temps.

3. Le graphique présente le nombre de fonctionnalités disponibles pour chaque technologie.

A ne pas perdre de vue

Même si les investissements en R&D ont des conséquences stratégiques majeures, il n'est pas évident d'investir méthodiquement et aucune méthode de calcul n'est vraiment applicable. Si vous essayez, vos calculs devront s'appuyer sur des suppositions et des incertitudes assez fortes. Néanmoins, quand vous pensez à investir dans de nouvelles technologies, vous devez calculer le nombre de produits à vendre pour couvrir les frais de développement. Imiter vos concurrents n'est pas forcément judicieux puisqu'ils peuvent réaliser de mauvais investissements.

Chapitre 11. Finance

Les décisions financières sont celles que vous devez prendre en dernier. Toutes les opérations financières de votre entreprise se font au niveau de la maison mère (USA). Vous prenez les décisions suivantes :

- augmenter (+) ou réduire (-) les emprunts bancaires à long terme
- émettre ou racheter des actions
- distribuer des dividendes
- gérer la trésorerie (transfert de liquidités entre les filiales du groupe)

Les émissions et les rachats d'actions se font au cours de l'action en début de tour. Le nombre d'actions émises ou rachetées a un impact sur le prix d'émission ou de rachat.

Vous pouvez aussi transférer des liquidités d'une zone à l'autre via les transferts internes (Gestion de la Trésorerie Internationale). Vous pouvez recourir aux transferts internes si vous avez accumulé des liquidités en Asie ou en Europe que vous souhaitez rapatrier et distribuer aux actionnaires, ou si vous avez besoins d'investir dans des usines en Asie.

Vous devez toujours disposer d'un minimum de cash à la fin de l'année (généralement, 2 millions de dollars). Si le niveau de cash tombe en-dessous du minimum requis, le département financier renfloue automatiquement la trésorerie à l'aide d'un emprunt à court terme. Les emprunts à court terme sont automatiquement remboursés dès que possible. La dette à court terme est toujours plus coûteuse que la dette à long terme. En conséquence, vous devez tout faire pour éviter cette dette à court terme. La majoration entre la dette à court terme et la dette à long terme (Intérêt supplémentaire pour dette à court terme) est indiquée dans les Paramètres.

N'oubliez pas que le but n'est pas de minimiser le coût de la dette mais de maximiser la rentabilité des capitaux engagés. L'équipe gagnante est déterminée en fonction du retour aux actionnaires qui mesure le rendement que l'équipe est en mesure de générer aux actionnaires au fur et à mesure des tours. Cela comprend l'évolution du cours de l'action et le paiement de dividendes.

11.1. Suggestion de structure du capital en cas d'excès de cash:

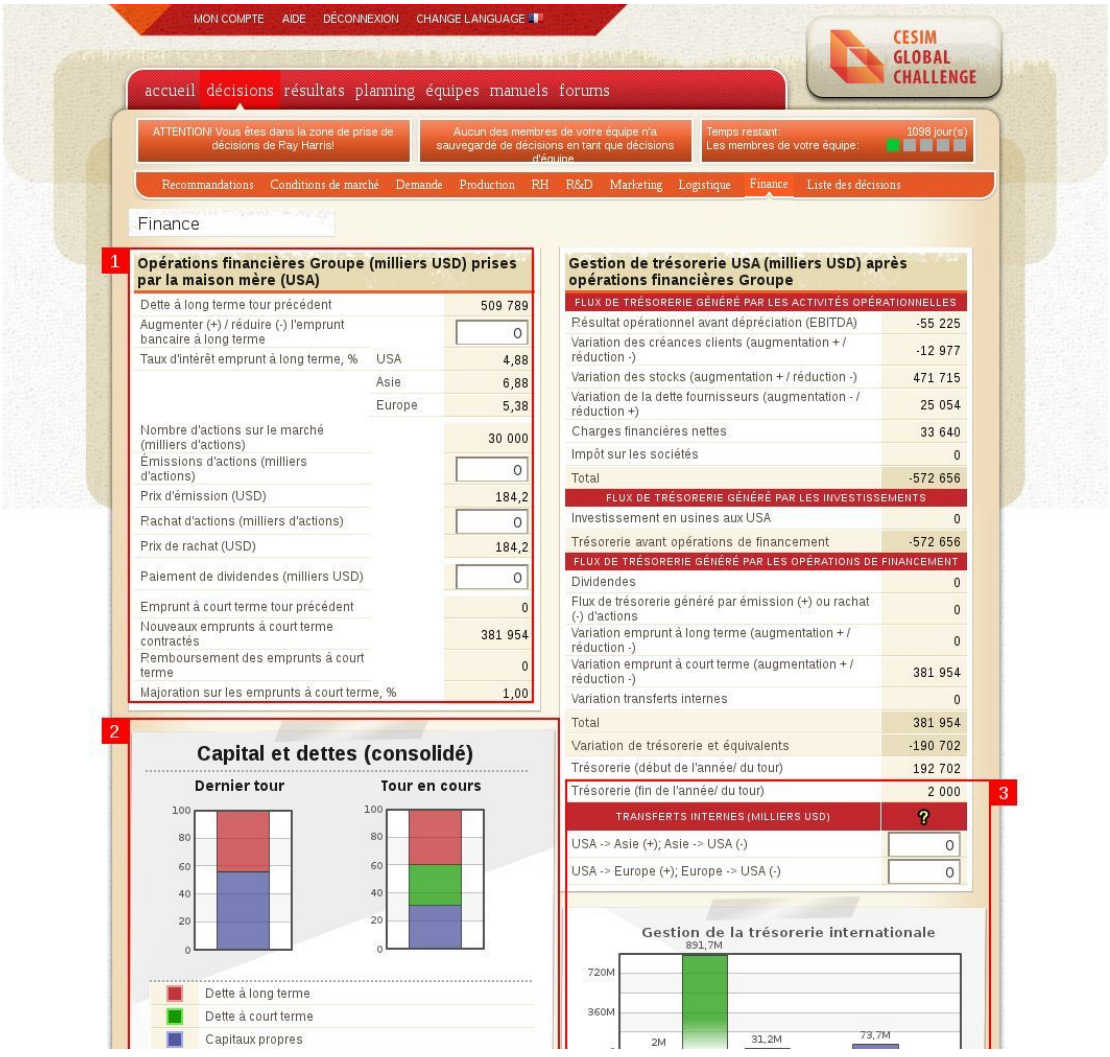
Après avoir financé les filiales en Asie et en Europe, observez la situation financière aux USA. Si vous disposez d'un excès de cash, vous pouvez suivre la logique suivante :

1. Etudiez la structure du capital. La règle de base consite à maintenir le ratio d'indépendance financière (capitaux propres/total du passif) entre 40 et 60%. Si ce ratio est inférieur à 40%, il est plus judicieux de rembourser de la dette que de verser des dividendes. S'il est supérieur à 60%, vous ne vous protégez pas assez contre l'impôt (cf. relation avec le Coût Moyen Pondéré du Capital, CMPC ou WACC en anglais).
2. Evaluez le niveau de trésorerie nécessaire pour assurer vos opérations. Notez que si vous ne prévoyez pas assez de cash pour assurer vos opérations, le système aura recourt automatiquement à l'emprunt à court terme pour augmenter votre trésorerie et dans ce cas, les taux d'interêt sont particulièrement élevés. Plus vos estimations budgétaires et vos prévisions de ventes sont incertaines, plus vous devez prévoir une quantité "de sécurité" de cash importante.
3. Versez des dividendes en fonction de la politique de distribution que vous avez définie.
4. Si à ce stade, vous disposez encore d'un excès de cash, vous pouvez le distribuer aux actionnaires de deux façons. a) Le rachat d'actions. Si vous rachetez des actions, vous augmentez le bénéfice par action

(car les actions rachetées disparaissent immédiatement). Cependant, cette stratégie doit être menée sur plusieurs tours: si vous rachetez d'un coup un grand nombre d'actions, vous créez une demande sur le marché entrainant une augmentation du prix moyen de rachat de l'action. b) Le paiement de dividendes supplémentaires. La distribution de dividendes est prise en compte dans le calcul du retour cumulé aux actionnaires. (Elle correspond à un transfert direct de liquidités de l'entreprise vers l'actionnaire.)

En réalité, la répartition entre le rachat d'actions et la distribution de dividendes dépend principalement de l'imposition. Mais comme nous ne considérons que l'impôt sur les sociétés dans cette simulation, vous pouvez vous permettre d'établir une politique de distribution de dividendes basée sur votre rentabilité à long terme. Si vous générez du cash en excès, investissez-le dans le rachat d'actions. Si vous générez vraiment beaucoup de cash, se concentrer sur le rachat d'actions risque de faire augmenter le prix de rachat, c'est pourquoi vous pouvez équilibrer en distribuant des dividendes supplémentaires.

Bien sûr, tout dépend d'un bon timing. La règle classique "acheter au plus bas, vendre au plus haut" s'applique aussi dans le cas des transactions de capital.


MON COMPTE
AIDE
DÉCONNEXION
CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
Recommandations Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Finance Liste des décisions
Finance
1
Opérations financières Groupe (milliers USD) prises par la maison mère (USA)
Gestion de trésorerie USA (milliers USD) après opérations financières Groupe
2
Capital et dettes (consolidé)
Dernier tour
Tour en cours
Dette à long terme
Dette à court terme
Capitaux propres
3
Gestion de la trésorerie internationale

1. C'est ici que vous prenez les décisions financières. Vous pouvez augmenter (+) ou réduire (-) les emprunts bancaires à long terme, émettre ou racheter des actions et distribuer des dividendes.

   Toutes les décisions financières sont faites au niveau de la maison mère (USA) donc il est bon de suivre les fluctuations de trésorerie pour les USA sur la droite.

2. Le graphique présente la répartition du capital de votre entreprise. Faites en sorte d'équilibrer la dette et les capitaux propres dans le bilan.

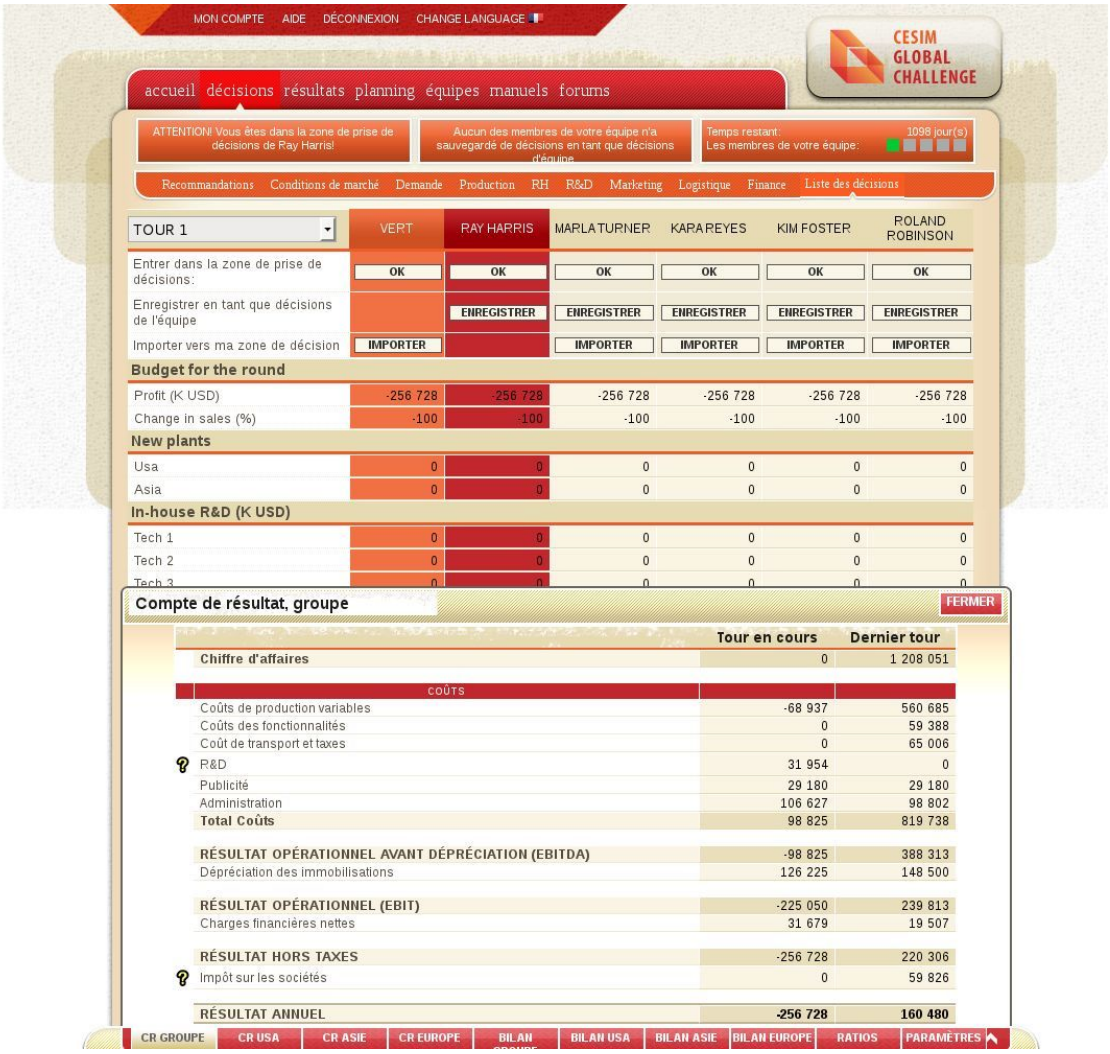
3. C'est ici que vous pouvez transférer des liquidités entre les différentes filiales. Les barres bleues indiquent les réserves de liquidités (cash) et les barres vertes la dette locale. Nous vous recommandons de financer les opérations en Asie et en Europe via la maison mère aux USA.

A ne pas perdre de vue

Pour minimiser le coût du capital, vous devez faire en sorte d'avoir à peu près autant de dette que de capitaux propres au bilan. Moins le coût du capital est élevé, plus la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs et la valeur de l'entreprise sont élevées. D'un autre point de vue, moins le coût du capital est élevé, plus vous avez d'opportunités d'investissement à un coût supérieur à celui du capital, synonyme de plus d'activités sur le plan commercial.

Chapitre 12. Budget

Les budgets sont localisés en bas de page (barre rouge) et vous pouvez rapidement y accéder lorsque vous êtes sur l'une des pages de décisions. En cliquant sur l'un des onglets (CR, Bilan groupe...), une nouvelle page apparaît en superposition de la page active de décision. Les budgets se mettent automatiquement à jour quand vous prenez vos décisions. Vous pouvez observez les résultats du groupe et de chacune des zones séparément. Les principaux indicateurs financiers apparaissent également.



Informations sur le compte de résultats :

Dans cette simulation, les dépenses de R&D et de marketing apparaissent dans le compte de résultats pour la période où les investissement sont faits. Par conséquent, le résultat net annuel peut fluctuer selon vos choix d'investissement en R&D et marketing.

La R&D apparaît sur le compte de résultats des zones qui comptent des usines. Par exemple, si vous n'avez des usines qu'aux USA, les dépenses en R&D n'apparaissent que sur le compte de résultats des USA. Dès que vous commencez à produire en Asie, la R&D est répartie entre les USA et l'Asie en fonction du nombre d'usines dans chaque zone. Le prix de transfert peut vous aider à déplacer les dépenses de R&D d'une zone à l'autre (Asie, Europe).

Les coûts d'administration incluent les frais généraux de l'entreprise, c'est-à-dire les coûts fixes de l'entreprise qui ne sont pas alloués directement aux produits. Dans ces coûts, on retrouve les frais liés à l'entretien et à la maintenance des usines. Les coûts d'administration sont alloués sur la base d'un coût forfaitaire spécifique par marché et auquel s'ajoute des coûts supplémentaires liés au nombre d'usines. Le coût d'administration par usine décroit quand le nombre d'usines dans la zone (USA, Asie) augmente.

Les pertes des tours précédents sont reportées selon le principe des "Pertes reportables". Ainsi, même de lourdes pertes peuvent être compensées lors des prochains tours, et les revenus futurs seront soumis à une taxation plus clémente. Les pertes reportables dans Global Challenge n'expirent pas, donc les pertes faites pendant le premier tour peuvent être déduites des impôts jusqu'à ce que le montant des pertes soit couvert.

12.1. Calcul des principaux indicateurs financiers :

$$\textit{Marge nette (ROS), \%} = \frac{\textit{Résultat net}}{\textit{Chiffre d'affaires}}$$

$$\textit{Ratio d'indépendance financière, \%} = \frac{\textit{Capitaux propres}}{\textit{Total Actif}}$$

$$\textit{Ratio d'endettement ou gearing, \%} = \frac{\textit{Dettes à court et long terme}\ ^{2} - \textit{Trésorerie et équivalents}}{\textit{Capitaux propres}}$$

$$\textit{Rentabilité économique (ROCE), \%} = \frac{\textit{Résultat d'exploitation (EBIT)}}{\textit{Moyenne}\ ^{1}\ \textit{Capitaux propres} + \text{Moyenne}\ ^{1}\ \text{Dettes portant intérêts (CT et LT)}\ ^{2}}$$

$$\textit{Rentabilité des capitaux propres (ROE), \%} = \frac{\textit{Résultat net}}{\textit{Moyenne}\ ^{1}\ \textit{Capitaux propres}}$$

$$\textit{Bénéfice net par action (BNPA), USD} = \frac{\textit{Résultat net}}{\textit{Nombre d'actions en fin de période}}$$

Les ratios financiers suivants sont uniquement disponibles dans la section "Résultats" à la fin du tour.

$$\textit{Rendement de l'action, \%} = \frac{\textit{Dividende par action}}{\textit{Cours de l'action}}$$

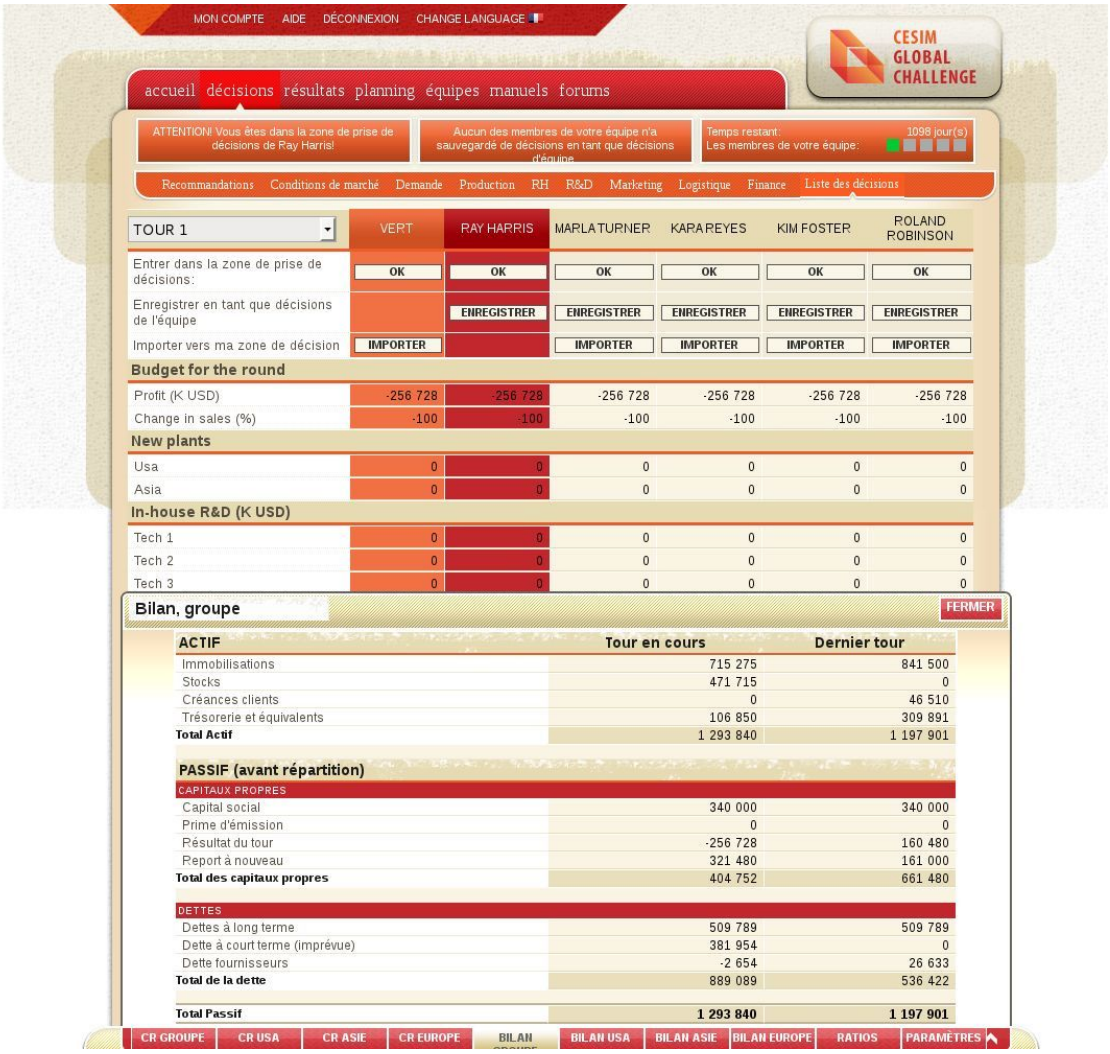
$$\textit{PER} = \frac{\textit{Cours de l'action}}{\textit{Bénéfice net par action}}$$

Retour cumulé aux actionnaires, % (critère de réussite)

$$100\% * \left[\left(\frac{\textit{cours de l'action actuel} + \textit{dividendes cumulés par action} + \textit{intérêts des dividendes}}{\textit{cours de l'action initial}}\right)^{(1\ /\ \textit{tour en cours})} - 1\right]$$

[1] "Moyenne" se réfère aux valeurs inscrites au bilan à l'ouverture et la clôture.

[2] Les dettes portant intérêts ne comprennent pas les comptes fournisseurs


MON COMPTE AIDE DÉCONNEXION CHANGE LANGUAGE
CESIM GLOBAL CHALLENGE
accueil décisions résultats planning équipes manuels forums
ATTENTION! Vous êtes dans la zone de prise de décisions de Ray Harris!
Aucun des membres de votre équipe n'a sauvegardé de décisions en tant que décisions d'équipe
Temps restant: 1098 jour(s)
Les membres de votre équipe:
Recommandations Conditions de marché Demande Production RH R&D Marketing Logistique Finance Liste des décisions
TOUR 1
VERT
RAY HARRIS
MARLA TURNER
KARA REYES
KIM FOSTER
ROLAND ROBINSON
Entrer dans la zone de prise de décisions:
Enregistrer en tant que décisions de l'équipe
Importer vers ma zone de décision
OK
ENREGISTRER
IMPORTER
Budget for the round
Profit (K USD)
Change in sales (%)
New plants
Usa
Asia
In-house R&D (K USD)
Tech 1
Tech 2
Tech 3
Bilan, groupe
FERMER
ACTIF
Tour en cours
Dernier tour
Immobilisations 715 275 841 500
Stocks 471 715 0
Créances clients 0 46 510
Trésorerie et équivalents 106 850 309 891
Total Actif 1 293 840 1 197 901
PASSIF (avant répartition)
CAPITAUX PROPRES
Capital social 340 000 340 000
Prime d'émission 0 0
Résultat du tour -256 728 160 480
Report à nouveau 321 480 161 000
Total des capitaux propres 404 752 661 480
DETTES
Dettes à long terme 509 789 509 789
Dette à court terme (imprévue) 381 954 0
Dette fournisseurs -2 654 26 633
Total de la dette 889 089 536 422
Total Passif 1 293 840 1 197 901
CR GROUPE CR USA CR ASIE CR EUROPE BILAN BILAN USA BILAN ASIE BILAN EUROPE RATIOS PARAMÈTRES

Informations sur le bilan :

Les dettes fournisseurs et les créances clients sont automatiquement calculées en pourcentage des ventes et des coûts de production.

La prime d'émission correspond à la différence entre le prix d'émission ou de rachat de l'action et sa valeur nominale (10 USD)

Des emprunts à court terme sont automatiquement contractés si l'entreprise n'a pas suffisamment de liquidités pour mener ses opérations.

A ne pas perdre de vue

Comme le but de la simulation est de maximiser le retour cumulé aux actionnaires, vous devez veiller à bien gérer votre entreprise sans mettre en péril les profits actuels et les opportunités de croissance future. Si vous êtes capable de générer les mêmes bénéfices

en allégeant le bilan, cela prouve que vous savez optimiser vos actifs et que vous êtes moins dépendant des investisseurs.